

القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في  
محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة  
نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية

**The Creative Leadership of Deans of the Colleges in the  
Jordanian Public Universities in the capital Amman and how  
it is related to the organizational conflict management from  
the point of view of the Heads of the Academic Departments**

إعداد

ديانا محمد إبراهيم الشهوان

إشراف

الأستاذ الدكتور رياض بدري ستراك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص إدارة وقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2019

## تفويض

أنا ديانا محمد إبراهيم الشهوان، أفوض جامعة الشرق الاوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند  
طلبها.

الاسم: ديانا محمد إبراهيم الشهوان.

التاريخ: 2019 / 06 / 17.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية".

للباحثة: ديانا محمد إبراهيم الشهوان.

وأجيزت بتاريخ: 2019 / 06 / 17.

### أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د أحمد فتحي أبو كريم	رئيساً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د رياض بدري ستراك	مشرفاً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د خالد علي السرحان	عضواً خارجياً	الجامعة الأردنية	

## شكر و تقدير

" أن استطعت أن تكون عالماً فكن عالماً، وإن لم تكن عالماً فكن متعلماً، وإن لم تكن متعلماً فأحبهم، فإن لم تحبهم فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث وجد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث ، الحمد لله الذي ذكره شرف

لذاكرين ، وشكره فوز للشاكرين ، وحمده عز للحامدين.

أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والامتنان لكل من علمني حرفاً منذ مرحلة الابتدائية إلى المرحلة

التي عليها أنا الآن ، فبدونكم لم أكن شيئاً فلکم الفضل بعد الله تعالى، كما أتقدم بخالص الشكر

والتقدير والاعتزاز إلى الأستاذ الدكتور رياض بدري ستراك لقبول الإشراف على هذه الرسالة ، ولما

قدمه لي من توجيهات سديدة ونصائح قيمة لها الأثر الكبير في جهدي المتواضع هذا، له الشكر

على ما منحني إياه من الوقت والجهد ، وكل ما شأنه تعزيزي، فله أهدي ثمرة إنجازي وأدعو له بتمام

الصحة والعافية وبمزيد من التقدم والنجاح.

كما أقدم الشكر الجزيل والعرفان إلى أساتذتي الأجلاء ، الذين كانوا عوناً لنا في رحلتنا

الدراسية ونوراً يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقنا، إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا

وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات فلهم منا كل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، لتشجيعهم وحسن تعاملهم

ولما يقدموه لنا من معلومات قيمة، وآراء سديدة ساهمت في نجاح هذه الدراسة جعلها الله في ميزان

حسناتهم.

كما وأشكر كلية العلوم التربوية خاصة ، وجامعة الشرق الأوسط عامة لدعمهم وتوفير

جميع الامكانيات التي من شأنها خدمتنا وتشجيعنا أثناء الدراسة.

وأخيراً أتقدم بالشكر إلى كل من أسهم ومد يد العون لإتمام هذه الرسالة بأكمل وجه.

الباحثة ديانا الشهبان

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع لله عزوجل، ثم إلى وطني الغالي الأردن، ثم...

إلى أبي سندي الأول وإصراره على إكمال دراستي... عبارته التي كان يرددتها على مسامعي (الوقت

كالسيف إن لم تقطعه قطعك)، أكملت يا أبي حلمك وها أنا على الطريق بإذن الله تعالى....

إلى أمي نبع الحنان الذي لا ينتهي ، وإلى وقوفها جانبي بأصعب الظروف، إلى من كان دعاؤها

سر نجاحي ، لك يا أمي أهدي ثمرة تعبي .

إلى زوجي الغالي الذي هو سندي ودعمي دائماً، مصدر القوة الخفي، والذي ساعدني وشجعني

لأخطو هذه الخطوة لازمني بلحظات ضعفي قبل قوتي... لم يكن سهلاً يازوجي ولكنني فعلتها .

إلى عائلتي الثانية (أهل زوجي) شكراً على دعمكم لي وفرحتكم بنجاحي ومساعدتي للمضي قدماً .

إلى أخواني وأخواتي الأعزاء شكراً على كل ما قدمتموه لي من تشجيع ودعم معنوي كان مصدر فخراً

لي.

إلى أولادي وقرة عيني لجين وإبراهيم وجواد التي أخذت منهم هذه الدراسة الوقت الذي هم بحاجة

لي.

إلى كل من ساندني ورافقني واهتمّ بي منذ بداية مشواري إلى ما أنا عليه الآن.

إلى كل من أحب وتمنى لي النجاح والتفوق بكم أقوى، وبتشجيعكم سأستمر بإذن الله .

الباحثة ديانا الشهبان

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان .....
ب	تفويض .....
ج	قرار لجنة المناقشة .....
د	شكر وتقدير .....
هـ	الإهداء .....
و	فهرس المحتويات .....
ح	قائمة الجداول .....
ك	قائمة الملحقات .....
ل	الملخص باللغة العربية .....
ن	الملخص باللغة الإنجليزية .....
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
2	مقدمة .....
4	مشكلة الدراسة .....
7	أهداف الدراسة وأسئلتها .....
8	أهمية الدراسة .....
9	مصطلحات الدراسة .....
12	حدود الدراسة .....
12	محددات الدراسة .....
<b>الفصل الثاني: الأدب النظري ودراسات سابقة</b>	
14	أولاً: الأدب النظري .....
29	ثانياً: دراسات سابقة .....
37	ملخص دراسات سابقة وموقع الدراسة الحالية منها .....
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
40	منهج الدراسة .....
40	مجتمع الدراسة .....
41	عينة الدراسة .....
43	أداتا الدراسة .....
44	صدق أداتي الدراسة .....

49	.....	ثبات أدواتي الدراسة.
50	.....	متغيرات الدراسة
51	.....	المعالجة الإحصائية
52	.....	إجراءات الدراسة
<b>الفصل الرابع: نتائج دراسات سابقة والتوصيات</b>		
55	.....	أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.
63	.....	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.
71	.....	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.
72	.....	رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع.
81	.....	خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس.
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج</b>		
92	.....	أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول.
98	.....	ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني.
102	.....	ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث.
103	.....	رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع.
105	.....	خامساً: مناقشة نتائج السؤال الخامس.
107	.....	التوصيات والمقترحات.
<b>قائمة المصادر والمراجع</b>		
109	.....	المراجع باللغة العربية.
115	.....	المراجع باللغة الإنجليزية.
118	.....	الملحقات.

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات الحكومية والخاصة حسب متغير الجنس	41
2-3	توزيع أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية والخاصة حسب متغير الجنس	42
3-3	عدد الاستبانات الموزعة بحسب الجامعة والعائدة منها ونسبة المعادة إلى الموزعة	43
4-3	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الإبداعية	45
5-3	مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات القيادة الإبداعية	46
6-3	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه فيما يتعلق بمستوى إدارة الصراع التنظيمي	47
7-3	مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات إدارة الصراع التنظيمي	48
8-3	معاملات ثبات استبانة القيادة الإبداعية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي	49
9-3	معاملات ثبات استبانة إدارة الصراع التنظيمي بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي	50
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الإبداعية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً.	55
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الإبداعية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً.	57
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الإبداعية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الإيثار مرتبة تنازلياً.	58
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الإبداعية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال تحفيز الإبداع مرتبة تنازلياً.	59

61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الإبداعية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الأصالة مرتبة تنازليًا.	14-4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الإبداعية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال تحفيز الإبداع مرتبة تنازليًا.	15-4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازليًا.	16-4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال التسوية مرتبة تنازليًا.	17-4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال التعاون مرتبة تنازليًا.	18-4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الإرضاء مرتبة تنازليًا.	19-4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال التجنب مرتبة تنازليًا.	20-4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الهيمنة مرتبة تنازليًا.	21-4
72	معامل الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون	22-4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير الجنس	23-4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير الكلية	24-4

75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التوجه الإستراتيجي تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية	25-4
76	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية، تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية	26-4
77	اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة القيادة الإبداعية التي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية	27-4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير سنوات الخدمة	28-4
79	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة	29-4
80	اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير سنوات الخدمة	30-4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير الجنس	31-4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير تخصص الكلية	32-4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية	33-4
85	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى إدارة الصراع التنظيمي، تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية	34-4
86	اختبار شيفيه للفروق لمستوى إدارة الصراع التنظيمي التي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية	35-4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية تبعًا لمتغير سنوات الخدمة	36-4
88	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى إدارة الصراع التنظيمي، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة	37-4
89	اختبار شيفيه للفروق لمستوى إدارة الصراع التنظيمي التي تعزى لمتغير سنوات الخدمة	38 -4

### قائمة الملحقات

الرقم	محتوى الملحقات	الصفحة
1	البراءة البحثية	119
2	استبانة القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي بصورتها الأولى	120
3	أسماء المحكمين	127
4	استبانة القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي بصورتها النهائية	128
5	كتاب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية/ جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التعليم العالي	133
6	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي إلى الجامعات الحكومية	134
7	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي إلى الجامعات الحكومية	135
8	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي إلى كلية الأميرة عالية	136

## القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية

إعداد

ديانا محمد إبراهيم الشهوان

إشراف

الأستاذ الدكتور رياض بدري ستراك

الملخص

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان، وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية ولمعرفة الفروق تبعاً لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية وتخصص الكلية، وقد تكونت عينة الدراسة من ( 248 ) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي الارتباطي لإجراء الدراسة. كما طورت استباننتين لجمع المعلومات اللازمة، الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات، والثانية لقياس مستوى إدارة الصراع التنظيمي، وتم التحقق من صدق وثبات الأداتين.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية ( 4.05 )، وأن مستوى إدارة الصراع التنظيمي كان مرتفع، بمتوسط حسابي ( 3.70 )، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس للذكور، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير تخصص الكلية العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح الأستاذ، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذو الخدمة 5 سنوات فأقل. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الذكور، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير تخصص الكلية لصالح الكلية العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح "أستاذ"، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى سنوات الخدمة لصالح 5 سنوات وأقل.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يلي: ضرورة الاستمرار في المحافظة على درجة ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية. وتعميق زيادة الوعي بممارسة القيادة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي الأردنية عن طريق تدريبهم وإطلاعهم على التجارب العالمية، كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة في الجامعات الأردنية الحكومية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية، إدارة الصراع التنظيمي، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام الأكاديمية.

**The Creative Leadership of Deans of the Colleges in the Jordanian Public Universities in the capital Amman and how it is related to the organizational conflict management from the point of view of the Heads of the Academic Departments.**

**Prepared by**

**DIANA MOHAMMED IBRAHIM AL-SHAHWAN**

**Supervised by**

**Professor. Riadh Setrak**

**Abstract**

This study aimed to investigate the relationship between creative leadership and organizational conflict management in public and private universities in Amman from the point of view of the heads of departments. In addition to knowing the differences according to variables like gender and academic rank. The study consisted of (248) sample selected in a way that "random stratification" of society study.

Two data collection tools were used, the first to measure the level of exercising the creative leadership. And second tool, to measure the level of organizational conflict management. Both tools have proven and confirmed their credibility and stability.

- The results show that the degree of creative leadership of the deans were high as the arithmetic average for total grade (4.05). The level of organizational conflict management was found high as well and the arithmetic average (3.70).

Also as a result, there was a positive correlation between the degree of creative leadership and organizational conflict management of deans in Jordanian universities in Amman.

As there are statistically significant differences in the practice of creative leadership degree attributable to the gender variable in favor of males, and the absence of differences of statistical significance due to scientific colleges. There were statistically significant differences in the degree of rank attributed to the academic level variable in favor of the category "professor". As well as statistically significant differences due to variable service for service-5 years or less. And statistically significant differences to the level of organizational conflict management due to the variable gender for males. There are

statistically significant differences due to the variable of the "college" for the benefit of scientific colleges and statistically significant differences due to variable academic rank for "Professor". As well as statistically significant differences attributable to the years of service for 5 years and less.

- In view of the result the recommendation for this study comes as the following:

The need to continue for maintain a level of creative leadership and organizational conflict management in Jordanian universities.

Work to raise awareness about exercising creative leadership in higher education institutions of Jordan by train and inform them about the international experiences.

Conducting similar studies in the Jordanian universities.

**Keywords: creative leadership, organizational conflict management, deans of faculties, heads of academic departments.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة:

هناك كلمات تستخدم تبعث الطاقة والروح الإيجابية في حياتنا مثل كلمة إبداع وابتكار وقيادة، وهذا ما تهتم به الدول المتقدمة وكذلك وزارة التعليم العالي لإكمال المسيرة التعليمية في جامعاتنا كافة بنجاح، وفي ظل التطورات والمستجدات المعاصرة والسريعة، حيث تكون في كل فترة ولادة لتطورات جديد غير مألوف، فتجتمع القيادة والإبداع في القيادة الإبداعية فتكون سر نجاح القائد الفذ ليبدأ بدوره بتقدم وتطور أي عمل تربوي ، كما يقوم بدوره في تجاوز وتخطي الكثير من الصعوبات والعقبات وتوظيف الإيجابيات الناتجة عن الاستثمار الأمثل لإدارة الصراع التنظيمي الذي يواجهه المرؤوسين في المؤسسات التربوية لتحقيق رضاهم و تقدمهم وإبداعهم الوظيفي.

بدأت العديد من المنظمات الكبيرة تأخذ بنمط التدريب الذي يستند على افتراض تعلم وتعليم الإبداع بهدف مساعدة العاملين في حل المشاكل التي تواجههم في أعمالهم بطرق مبتكرة. ومن الطرق التدريبية المساهمة في زيادة الإبداع طريقة العصف الذهني (Brain storming) حيث يمنح المشاركون فرصة حث الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتناسب مع الواقع. إذ أن إجراءات العصف الذهني تساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة ببحث وانبثاق الأفكار الجديدة، والتي تبدو خالية، وكذلك الأفكار والتطبيقات المنسجمة مع الواقع (عباس، 2003).

ولعل المنتبِع إلى سمات القائد عالم اليوم التي منها الحركة وعدم الثبات والتسابق نحو المستقبل، وكذلك قبول التحدي والصراع. يدرك أن وجود القائد المبدع أصبح ضرورة حتمية في عالم اليوم وأصبحت القيادة الإبداعية ضرورة وسمه للقائد الناجع، ولقد فرض التقدم العلمي والتقني والتربوي

على إدارة المؤسسات التربوية مسؤولية إضافية تجسدت في مواكبة هذا التطوير والتغيير السريع في مجالات الحياة المختلفة، والتكيف معها من خلال إعداد جيل جديد قادر على مسايرة هذه التطورات. مما يتطلب أن تكون القيادات للمؤسسات التربوية على مستوى المسؤولية إذ يشار في أوساط علمية عديدة إلى أن أهم أسس التقدم الحضاري الراهن عنصران: نظم المعلومات، والتفكير الإبداعي (ستراك، 2004).

والقيادة الإبداعية الناجعة تسعى لتحقيق الأهداف المنشودة بصورة إبداعية، حيث تسير بطريق النجاح والابتكار والتقدم والازدهار لمؤسستها التنظيمية في ضوء الصراعات التنظيمية التي تواجهها جاعلة منها سلم لاجتياز كل ما يواجهها أو يعكر صفوها.

المنظمة لا تظل في سكون دائم وتوازن مستمر، فهي وإن كانت تنظيمًا موجهًا نحو تحقيق أهداف محددة إلا أن هذا التنظيم لا بد أن يحدث فيه التغيير في ظل مجتمع يخضع لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية تمارس تأثيرها عليه وتخضعه للتكيف معها إذا ما أراد البقاء. وبالتالي فإن التنظيم لا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية لا بد أن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه، وبذلك حقيقة لا يمكن تجاهلها أو التقليل منها (عياصرة ويني أحمد، 2008).

فالصراع يتعلق بالتنافس على الموارد والأهداف والأعمال الموكلة من قبل الرئيس قد لا يدركها المرؤوسين فيما بينهم إلا بعد المواقف والاحتكاكات، في هذه المرحلة تبدأ تتولد المشاكل والقرارات غير الصحيحة والمبنية على معلومات أو بيانات غير كافية للمواجهة ينتج عنها مشاحنات، أو عدوان، أو انسحاب.

وتمثل القيادة أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية، حيث تعرف القيادة على أنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. ويعرفها البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثر فيهم فهي

تعني فن الإدارة وليست الإدارة بحد ذاتها إذ إنها تعنى بالنشاط المؤثر في الجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة (عطوي، 2018).

ويحتاج العمل الإبداعي إلى قيادة واعية متفهمة ومدركة لما تقوم به، والقيادة الإبداعية قادرة على بلورة الصراعات التنظيمية لصالحها والتعامل معها بالإيجاب وهنا تبدأ عملية إدارة الصراع بالشكل الدقيق وتحقيق الأهداف بصورة لائقة، وبالتالي سيكون الإبداع والابتكار بين عاملها أكبر، والقائد المبدع يكون لديه القدرة على التمييز والعمل بروح الفريق الواحد مستثمرًا خبراته في قيادة المؤسسة التربوية وازدهارها.

### مشكلة الدراسة

في الآونة الأخيرة انتشر في العالم اهتمام إداري شامل، ركز على مفهوم القيادة والإدارة وأثرهما على بيئة العمل والعاملين فيها، وتحريك طاقات الأفراد ومجموعات العمل؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية وكان محور تلك الثورة هو تحديد دور القائد ومكونات القيادة الإبداعية في زمن اختلفت فيه القيم التنظيمية، وتعددت فيها أنماط السلوك الإداري، مما أثر سلبيًا على الأداء التنظيمي .

وبما أن القيادة الإبداعية أصبحت ضرورة للارتقاء بالمنظمات التربوية كان لابد من دراستها بشكل رسمي وتوضيحها وهنا ظهرت الدراسات حول هذا الموضوع وإثارته.

أثارت دراسة العمري ( 200 ) مشكلة عدم وجود توجه محدد لدى العمداء في تدريب الموظف الجديد (الأكاديمي)، بغرض الحد من ظاهرة الصراع التنظيمي، كون التدريب أمرًا مهمًا للتخفيف من ظاهرة الصراع التنظيمي داخل الكليات.

كما هدفت دراسة رزق والحديدي (2011) في المؤتمر الأردني الذي يحمل عنوان (القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعملية التعليمية في المؤسسات التربوية) إلى تنمية المهارات القيادية

من خلال التدريب وبرامج التطوير لصنع قادة يعتقدون الإبداع ويؤمنون به من أجل تنمية المنظمات التربوية، وقد أوصى هذا المؤتمر بعدة توصيات منها: تفعيل وحدات البحث والتطوير بما يخص القادة المبدعين، وتوفير الموارد اللازمة خاصة الموارد البشرية من أجل القيام بأبحاث ودراسات تستثمر الإبداع من خلال الطاقات البشرية المبدعة، والاهتمام ببيت روح الإبداع لدى العاملين في المؤسسات التربوية.

ومما سبق نجد أن المنظمات باعتبارها هي الركيزة لا بد أن يكون لها مدخلات ومخرجات من باب تواجدها من الأساس، ولا يمكن لهذه المنظمات تحقيق الأهداف والبقاء والثبات إلا مع التكيف الناجع والحقيقي للبيئة الداخلية والخارجية سواء كانت مع أفراد أم جماعات، وأيضاً مع منظمات مختلفة وإثارته للصراع بينها.

ومن الأشياء التي يجب أن تكون ماثلة في ذهن الأطراف المتصارعة هو وجود تعارض في الرغبات، وندرة في الموارد موضع النزاع، وهناك أيضاً حالة المنع (Blockage) التي يمارسها طرف على آخر من أجل منعه أو إعاقته في الحصول على ذلك الشيء، الأمر الذي يجعل الطرف الأول يفسر سلوكية الطرف الثاني بشكل سلبي قد ينتهي إلى صراع (السالم، 2009).

أما فيما يتعلق ببعد العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي فيعد هذا الأمر في غاية الأهمية، لأن الصراع التنظيمي موجود ويواجه عمداء الكليات بشكل مستمر، ويحتاج إلى قيادة إبداعية واعية، من أجل الحد من المشكلات، ومواكبة التقدم السريع في المجتمع، وتحقيق الأهداف التربوية التعليمية المفروضة عليه، فكان لا بد من إيجاد طرق تساعد على تحقيق هذه الأهداف بأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة ممكنة، وإيجاد الأساليب المناسبة للحفاظ على الصراع ضمن الحد المطلوب.

ومما عزز إحساس الباحثة هو توصيات ودراسات سابقة لدراسة القيادة الإبداعية مثل: دراسة العمري (2001)، ورزق والحديدي (2011)، دراسة موسى (2018) ، والتي توصلت إلى مجموعة نتائج هي ضرورة تحديد أهداف المؤسسة بصورة جماعية بين القائد والمرؤوسين ، ورفع إنتاجية المؤسسة، وتفهم لضرورة وجود قيادة إبداعية لتقوم على تطوير المؤسسة وتقديمها من خلال ورش تدريبية ودورات. ومن الدراسات ما تناول الصراع التنظيمي كاللوح(2008)، والمدهون(2012)، (Ahmad,2015) وكانت من أهم التوصيات في هذه الدراسات هي ضرورة تنظيم دورات تدريبية للعمداء تتعلق بموضوع إدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأنواعه واستراتيجيات إدارته، كما وضحو أهمية زيادة وعي العاملين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي، وأهمية الاهتمام بالبيئة التنظيمية بكل أبعادها لما لها من دور فعال في تحقيق المؤسسات لأهدافها وتأثيرها المباشر على الصراع.

وقد أحست الباحثة بالمشكلة من خلال النتائج التي ولدت لديها شعوراً بمشكلة البحث في هذا الموضوع لأنه يمثل أرضية خصبة للدراسة، وزاد من دافعيته واهتماماتها الخوض في الموضوع المذكور بحثها وقرأتها لدراسات سابقة خاضت التجربة، والنظر إلى مشكلات متراكمة في هذا الموضوع، فضلاً عما تقدم من مشكلات مختلفة تدور حول الموضوع. مما بلور في ذهن الباحثة ضرورة التصدي لمسبباتها من خلال دراسة للقيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال التالي: ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات وعلاقتها بمستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية في محافظة العاصمة عمان؟

## أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟

**السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ذات دلالة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان؟

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية يعزى إلى متغيرات الجنس، والكلية، وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية؟

**السؤال الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) بين متوسطات استجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية في مستوى إدارة الصراع التنظيمي يعزى إلى متغيرات الجنس، والكلية، وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية؟

## أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة إلى نتيجة الاهتمام بمعرفة أهمية تواجد القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في محافظة العاصمة عمّان.

### تتلخص أهمية الدراسة من الناحية النظرية فيما يلي:

- تزويد أدب نظري وعلمي جديد إلى أدبيات دراسات سابقة، كما تقوم بتغذية المكتبة العربية عامة والأردنية خاصة.
- يمكن للباحثين في هذه الدراسة أن يستفيدوا من طريقة بناء أو تطوير أو استخدام أدوات وبيانات البحث في متغيرات أخرى مثل أساليب الصراع واستراتيجياته وأنواعه وأشكاله.
- يتوقع أن تفي هذه الدراسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من خلال إعداد البرامج التدريبية في موضوعي القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي.
- يتوقع أن تفي نتائج هذه الدراسة مراكز التدريب والتطوير في العاصمة عمّان من خلال إعداد البرامج التدريبية في موضوعي القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي.
- تتناول الدراسة استعراضاً للدراسات الأدبية في مواضيع هذه الدراسة في جوانب (القيادة الإبداعية، وإدارة الصراع التنظيمي).

### أما من الناحية التطبيقية والعملية:

- يؤمل أن تفي هذه الدراسة التربويين بشكل خاص، والمسؤولين بشكل عام.
- يتوقع أن تفي وزارة التعليم العالي في تطوير استراتيجيات للقيادة الإبداعية.

- تسهم هذه الدراسة في اتساع مدى المعرفة لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في العاصمة الأردنية عمّان بأهمية القيادة الإبداعية وعلاقتها في إدارة الصراع التنظيمي والسلوك الناتج عن هذه الظروف، وإلى تحسين أداء هذه الفئة في قطاع الإدارة التربوية، وقياس درجة هذه العلاقة بالأسلوب العلمي لوصف هذه العلاقة وتحليلها من خلال توزيع استبانة على رؤساء أقسام الجامعات الأردنية في المحافظة عمان في الفصل الدراسي الثاني للعام 2018/2019.

### مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

**القيادة:** هي " فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكم حماس وإخلاص. وهي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه. فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين، فإنه يجعل شعورهم ومداركهم بالأهداف تتمشى تماما مع أهدافه الشخصية" (الحنفي، 2007).

**الإبداع:** "توفير مهارات التفكير المختلف التي يتم التواصل من خلالها إلى أفكار جديدة مبتكرة تماما" (جاد الرب، 2012).

ويعرفها ميري (Mabry, 2016): "بأنها القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات، وإيجاد حلول لها، باستخدام أساليب علمية تركز على أفكار عميقة، واكتشافات جديدة".

**القيادة الإبداعية:** "هي القدرة على السير بروى وتوجهات المنظمة بطريقة مبتكرة وفريدة تضمن تحقيق النتائج والأهداف وزيادة الإنتاجية" (العضايلة وأبو سميحة، 2014).

يعرفها بيترسون (Peterson, 2015) بأنها: "عملية الابتكار، والإبداع، والرؤية، وصياغة

الأهداف، ووضع الخطط الاستراتيجية، واستنهاض الهمم للعمل".

وتعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي حصل عليها عمداء الكليات في الجامعات الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان من خلال استجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية على الأداة المعدة لقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات والتي قاستها من خلال المجالات الآتية: (الحساسية للمشكلات، المثابرة والمجازفة، تحفيز الإبداع، الأصالة، الإيثار).

### إدارة الصراع التنظيمي:

الصراع (conflict): يرى العميان (2002) أن الصراع هو: "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الي يتعرض مع رغبة الطرف الآخر".

إدارة الصراع: "هي العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع، ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع، وأبعاده وتحديد مستوياته" (شلابي، 2011).  
الصراع التنظيمي وهو: "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع" (جواد، 2000).

كما عرفه شلابي (2011): "هو خلاف مدرك وعدم توافق ينشأ عنه إرباك، أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة أهداف أو مصالح الآخرين لأسباب قد تتعلق بمحدودية الموارد، أو بغموض الصلاحيات، أو عدم تحديد المسؤوليات، أو تعارض الأهداف، وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت إدارته".

وعرفاه أبو سنينة والبياتي (2013): على أنه السلوك الإنساني والمؤسسي الذي يعني تفاعل الإنسان مع المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة، وأن التصرفات السلوكية للإنسان هي نتيجة التفاعل

مع هذه البيئة ومكوناتها، وبذلك لا تستطيع تجنب الصراعات الحتمية التي تقع في أثناء تحقيق الأهداف.

وتعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمّان من خلال استجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية على الأداة المعدة لدراسة مستوى إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، والتي قاستها من خلال المجالات الآتية: (التعاون، التجنب، التسوية، الإرضاء، الهيمنة).

**الجامعة الخاصة:** هي مؤسسة خاصة للتعليم العالي تمنح درجة جامعية، وتتنشأ هذه المؤسسة من قرار من مجلس الأمناء في وزارة التعليم العالي (وزارة التعليم العالي، قانون الجامعات الأردنية، 2018).

**الجامعة الحكومية:** هي مؤسسة حكومية رسمية للتعليم العالي تمنح درجة جامعية، وتتنشأ هذه المؤسسة من قرار من مجلس الأمناء في وزارة التعليم العالي (وزارة التعليم العالي، قانون الجامعات الأردنية، 2018).

**عمداء الكليات (عميد الكلية):** هو عضو هيئة التدريس بالكلية المسؤول عن إدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية للكلية وأمور البحث العلمي فيها، ويتولى تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلسي الجامعة والعمداء ويقدم تقريراً إلى الرئيس في نهاية كل عام دراسي، أو عند طلب الرئيس تقريراً عن أداء كليته وأنشطتها المختلفة (التعليم العالي، قانون الجامعات الأردنية، 2018).

**رؤساء الأقسام (رئيس القسم):** هو الشخص المسؤول عن إدارة القسم وحسن سير التدريس فيه، وتنمية البحث العلمي وتقديم أداء العاملين فيما بما لا يعارض مع أحكام الشريعة النافذة (التعليم العالي، قانون الجامعات الأردنية، 2018).

## حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالتالي:

1. الحدود الموضوعية: القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي.
2. الحدود البشرية: رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في محافظة العاصمة عمّان.
3. الحدود المكانية: الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في محافظة العاصمة (عمّان).
4. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني لعام 2018/2019.

## محددات الدراسة:

تتمثل محددات الدراسة بالتالي:

- 1- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأدوات المستخدمة وثباتهما، وموضوعية استجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- 2- يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.
- 3- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها في ضوء الاختيار العشوائي لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

## الفصل الثَّاني

الأدب النَّظري ودراسات سابقة

## الفصل الثاني الأدب النظري ودراسات سابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة المتمثلين في القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي، كما يتضمن عرضاً لدراسات سابقة عربية وأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وعلى النحو الآتي:

### أولاً: الأدب النظري:

يشتمل الأدب النظري على القيادة الإبداعية وأهميتها والصفات الإبداعية للقائد وأساليبها، وركائزها ومجالاتها، وأركانها، ومكوناتها. كما يشتمل على إدارة الصراع التنظيمي، وأشكاله، وأسبابه، ومستوياته، واتجاهاته، ومجالاته، وأساليبه، ونظرياته.

تم التطرق إلى الموضوعات الآتية:

### أولاً: القيادة الإبداعية:

في الوقت الحاضر تسعى جميع المنظمات جادة إلى تنظيم كافة أمورها في شتى المجالات، ذلك بأن القيادة والإبداع هي سمات هامة للتميز، ومع سعي المنظمات لتطوير علاقاتها الداخلية والخارجية، يجب على المجتمعات، والمؤسسات الإصرار على تواجد قيادة واعية مدركة للمستجدات العصرية، والظروف المتجددة، وتواكب سرعة التطورات، والحاجات المهمة للمنظمة، وهذه الأمور لا تتحقق إلا بوجود القيادة الإبداعية القادرة على تنظيم شؤونها والاهتمام بها على أكمل وجه، محققة لأهدافها المرجوة.

يرى الخشالي والتميمي (2003) أن أهمية القيادة تكمن بأنها عبارة عن حلقة وصل بين العاملين وبين ما تخطط له المؤسسة لتسهيل تحقيق أهدافها ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة

المؤسسة وتطويرها بالشكل المرغوب. كما تذكر عباس (2003) أن العديد من المؤسسات تعتمد على أسلوب معاملة العاملين كشركاء مما يحفز الأداء الإداري المبدع، ويرى الصيرفي (2007) أن العملية الإبداعية تبدأ بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعاً من عدم التوازن يقوده إلى البحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد التوازن، أما عن صفات الإبداع فهي الخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطرة، والاستقلال، والمثابرة، والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية، وبشكل أكثر تحديداً فإن من الصفات التي يشار إليها بأنها إبداعية ما يلي:

- 1- يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
  - 2- الالتزام بهدف سامي والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
  - 3- التلقائية والمرونة.
  - 4- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.
  - 5- الأصالة حيث يتميز المبدعون بالتححرر من النزعة التقليدية، والتصورات الشائعة ويخرجون عن المألوف في التفكير والتغيير (الصيرفي، 2007).
- ومما سبق نرى أن القيادة الإبداعية تكمن في توظيف هذه الصفات على أرض الواقع والعمل بها وتطبيقها بشكل فعال يخدم القائد والمرؤوسين والمؤسسة التعليمية.

#### - أساليب القيادة الإبداعية:

أن أساليب إدارة أمس لا تصلح لإدارة اليوم والغد ، وإن الإدارة الفاعلة عليها أن تأخذ بأساليب متنوعة واقعية لاختيار القادة، فالهدف هو إعادة تشكيل مقدرات المديرين والرؤساء ليتحولوا إلى قادة أكثر إبداع ، وأن تعاد سياسة التدريب والتطوير إلى قيادة إبداعية مؤثرة ومنتجة متقدمة (مصطفى، 2001).

ومما سبق نجد أن التنوع بالأساليب القيادية يحفز على الإبداع وإظهار الطاقات المبدعة.

أن القيادة الإبداعية تتعدد حسب طبيعة المجتمعات والمنظمة ومنها:

1 - أسلوب القيادة المشتركة: يقوم هذا الأسلوب في المساعدة على صياغة المناخ المناسب للابتكار،

وتحفيز العاملين على تأدية وظائفهم للموصول إلى نجاح المنظمة وتفوقها.

2- أسلوب القيادة بالأهداف: يركز هذا الأسلوب على تسلسل لمجموعة خطوات تبدأ بتحديد الأهداف

المراد الوصول إليها، وتنتهي بالموافقة على تنفيذها وإنجازها.

3- أسلوب القيادة التطوري: يتمثل هذا الأسلوب بقدرة القائد على استشراف المستقبل، ومواكبة

التطورات المستقبلية (مابري Mabry، 2016).

وهذه الأساليب الثلاثة تمثل ركائز هامة في تحقيق الأهداف وحل المشكلات الكبيرة منها قبل الصغيرة

للقائد الذي يتقنها بأفضل صورة.

فالقيادة الإبداعية سلوك يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك ومنظم، وهناك

مكونات رئيسة لهذا السلوك تتمثل في : (المبادأة) أي تملك القائد لزام الموقف، و(العضوية) أي

اختلاطه بأعضاء الجماعة ، و(التمثيل) أي دفاعه عن جماعته وتمثيلها لها، و(التكامل) أي العمل

على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها، و(التنظيم) أي تحديد عمل الآخرين والعلاقات التي تحكم

العمل و(السيطرة) أي تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي ،

و(الاتصال) أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة ، و(التقدير) أي التأثير أو مخالفة

أعضاء الجماعة ، و(الإنتاج) أي تحديد مستويات الجهد والإنجاز(عطوي، 2018).

ومما سبق تجد الباحثة أن القيادة الإبداعية تحتاج إلى تحقيق تغيير، وتوظيف سمات القائد الإبداعية

لبناء خطط مستقبلية تبقى المؤسسة في الحاضر وتمتلك نموها في المستقبل.

## أنماط القيادة التحويلية:

تشير الأدبيات المتعلقة بالقيادة إلى أن هناك أنماط للقيادة، وقد شاع استخدامها في العقد الأخير من القرن العشرين وهي:

**1- النمط الأول:** الأنماط القيادية، والتحويلية التي ينظر إليها بأنها من أهم أنماط القيادة، أن القائد يبذل قصارى جهده لتحويل العاملين في المنظمة إلى قادة قادرين على تحمل المسؤولية والمشاركة في صنع القرارات وهم جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة التي يعملون فيها، ويتعاون الجميع في صنع القرارات لتحقيق الأهداف، وأن القائد التحويلي قائد يسعى للتغيير، والمخاطرة ولديه القدرة على التعامل مع الغموض، وهو قائد حساس لمشاعر العاملين يسعى لتزويدهم بالطاقة الفاعلة في العمل، وتحقيق الأهداف (حسون، 2016).

**2- النمط الثاني:** فهو نمط القيادة التبادلية التي تعد قياده قائمة على تبادل المنفعة، أو ما يسمى المقايضة بين القائد والمرؤوسين، لتحقيق أهداف المنظمة في كل طرف سواء أكان القائد أم المرؤوس يدرك نقاط القوة ونقاط الضعف للطرف الآخر، لذلك تكون الأهداف لدى الطرفين مترابطة ومتداخلة، ولأن العلاقة قائمة على المنفعة المتبادلة بينهم، فهي علاقة قصيرة المدى، وغير ثابتة إلى حد ما (عياصرة، 2006).

**3- النمط الثالث:** فهو نمط القيادة المتساهلة، فإن أبرز ما تميز به هذا النوع من القيادة عدم تدخل القائد بما يدور في المؤسسة. أو ترك الحبل على الغارب ولا يعطي أي توجيهات إلا إذا طلب منه ذلك وتتسم بانخفاض مستوى الأداء (المومني، 2008).

ومما سبق نجد أن نمط ممارسة القيادة يختلف من قائد إلى آخر، ويؤثر النمط الذي يستخدمه بصورة كبيرة في مخرجات هذه المؤسسة .

## أركان القيادة:

- يجب أن تتوفر القيادة بين كل جماعة من الجماعات، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط، وتعتمد عملية القيادة على الأركان الآتية:
- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم (الاتباع).
  - شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون لتحقيق هذا الهدف هو (القائد).
  - ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف).
  - اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل تكاليف ممكنه (عياصرة، 2006).

ومما سبق نرى أن أركان القيادة ثابتة لا تختلف، لأن هذه المتطلبات رئيسية وهامة في إظهار مستوى المؤسسة على أفضل وجه.

وتتضمن القيادة الإبداعية على عدة مجالات تم تناولها في هذه الدراسة لقياس درجة ممارسة عمداء الكليات:

1- الحساسية للمشكلات: عرفها خير الله (2009) بأنها المقدرة على تحسس المشكلات، وإدراك طبيعتها والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون.

2- المثابرة والمجازفة: تعني المثابرة والمجازفة قوة العزيمة والإصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول الى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر (حريم، 2004).

3- الأصالة: عرف خير الله (2009) الأصالة بأنها: قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبقه أحد إليها، وهي إنتاج غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكر زادت درجة أصالته.

4- تحفيز الإبداع: التحفيز: الحافز هو العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء (آدم، 2016) وتحفيز الإبداع: هي سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداري تتمثل في القدرة على الإبداع

والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرة والابتكار (القرشي، 2014).

5- الإيثار: وهي تحقيق مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة لخدمة العمل (عطوي، 2018).

ومما سبق نجد أن هذه المجالات قد خدمت قياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات وكان لها الأثر في رضا رؤساء الأقسام.

#### - خصائص الإبداع:

الإبداع والابتكار هو إنشاء لشيء جديد لم يكن مسبقاً، ويرى ادمو (2016) أن من خصائص الإبداع:

- 1- التمايز، وهو الإثبات والتغيير بما هو مُختلف عن الآخرين.
- 2- اكتشاف الفرص الجديدة لحاجات العاملين، والرؤية المستقبلية بعد اكتشاف القدرات.
- 3- الإبداع يمثل الجديد والتجدد عن المؤلف.

#### - مكونات التفكير والقيادة الإبداعية:

يرى سليم (2002) أن القائد الإبداعي هو الشخص القادر على جمع وترتيب أفكار جديدة وجعلها مركزاً للإبداع، فالقائد المبدع من يرى المشكلة بطريقة مختلفة تماماً عن غيره من الأشخاص وبمنظور آخر، وبصفة عامة هناك عدة عناصر أو مكونات تشكل التفكير الإبداعي للقيادة الإدارية وهي كما يلي:

- الطلاقة الفكرية: وهي تعني إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول الخاصة في مشكلة ما خلال وحدة زمنية معينة.

- المرونة: ويقصد بها التحول الفكري من اتجاه إلى اتجاه آخر من مختلف جوانب المشكلة.

- القدرة على التداوي البعيد وهي القدرة على استكشاف أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلات المرتبطة بموقف معين (الباز، 2002).

لو تمعنا النظر في هذه المكونات الثلاث نجد بأنها عبارة عن ركيزة هامة تؤدي إلى الابتكار والإبداع، أو بمعنى آخر خلق فرص جديدة للتطور والاستغلال من خلال القائد لمرؤوسيه وتوظيفها لخدمة المنظمة.

### ثانياً : الصراع التنظيمي:

سيتم عرض مفهوم الصراع التنظيمي ، وأشكاله ، وأسبابه ومستوياته ، وتجاهاته ، ومجالاته ، وأساليبه ونظرياته.

يرى كل من الطجم والسواط (2003:226) بأن الصراع "وسيلة للتعبير عن التوتر والتأزم بمظاهر مختلفة من السلوك تشكل مجموعها مظاهر الصراع".

كما يرى دافت (Daft, 2004) أن ملاحظة الصراع التنظيمي بأشكال عديدة: فالأقسام تختلف في أهدافها وفي الأعمال التي تؤديها. كذلك يختلف الأفراد في أعمارهم ومستويات ثقافتهم وتجاربهم. ولأن بذور الخلاف تترعرع في هذه الاختلافات لذلك لابد من إدارة الصراع بفعالية وإلا عجزت المنظمة عن تحقيق أهدافها. فالتحدي الحقيقي أمام الإدارة في يومنا هذا لا يمكن في استبعاد الصراع أو تحديده، بل التأكد من أن المنظمة تديره بشكل ناجح.

يرى ديكنزو وروبنز (Decenzo & Robbins, 2011) الصراع بأنه عبارة عن موقف يتسم بالمنافسة بحيث تغدو فيه أطراف الصراع مدركة للتناقضات وواعية بها، إن كل طرف من هذه الأطراف يسعى لتحقيق أهداف وغايات على حساب الطرف الآخر أي إدراك الاختلافات غير المتوافقة والتي تتجم من التدخلات أو المعارضات التي تحصل.

ليس كل الصراعات متشابهة، ولا يمكن إدارتها كما لو كانت كذلك، فالمواجهة مع المستفيدين الغاضبين مختلفة جداً عن الخلافات الشخصية بين زملاء العمل أو الاحتكاك مع المشرف الخاص. وكذلك أيضاً تحدث بعض الصراعات عندما يختلف الناس حول كيفية القيام بالشيء الصحيح، في حين أن البعض الآخر ينطوي على سوء نية. وتعالج النزاعات مباشرة مع الأطراف المعنية، وقد تتطوي العملية على محادثة عارضة، أو تقديم شكوى رسمية. ومع ذلك في جميع الحالات تقريباً، أن التعامل مع الصراع ينطوي على مجموعة أساسية من المهارات (Alison, 2017).

ومما سبق نجد أن الصراع موجود على أرض الواقع ولا نستطيع أن نتهرب منه ، ولكن دورنا الأساسي هو كيفية التعامل معه واستثماره الاستثمار الأمثل قدر المستطاع.

#### - أسباب الصراع التنظيمي:

لكل مشكلة تعرض في ساحات العمل أسباب سواء كانت رئيسية أو ثانوية، وللصراع التنظيمي ولظهوره أسباب وهي:

#### 1- الأسباب الشخصية للصراع:

وقد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائماً عند ظهور الصراعات ولكن الأسباب قد تكون معلقة بشخصيات بعض الأفراد والاتجاهات، ومن تلك الأسباب طبيعة بعض الأشخاص وتفاوت الثقافة والنواحي الاجتماعية والتعليمية بين العاملين (عياصرة وبني أحمد، 2008).

#### 2- الأسباب التنظيمية:

أسباب التنظيم ترجع إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي الى خلق حالة الصراع، مثل نمط اتخاذ القرار، وتعدد الواجبات الإدارية في التنظيم، وعدم وجود تقنية واضحة للأدوار والمهام، وتفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت (شلابي، 2011).

### 3- الأسباب الثقافية:

إن التباين في الثقافة بين العاملين في المؤسسة يعود إلى ما يؤمن به الفرد من قيم واتجاهات ومعتقدات وعادات وأعراف نابعة من المجتمع الذي أتى منه، والذي نشأ وترى فيه، فالمؤسسات هي جزء من المجتمع ، وعندما تختلف الثقافة التي تعتقها المؤسسة وتتضمن أهداف فمنها من يتعارض ومن يساوم عليها، وكلما زاد التمسك بها زادت احتمالات الصراع كما يمكن أن تعود الصراعات إلى أسباب عرقية، أو تباين في العادات والمستوى الاجتماعي (العميان، 2002).

### 4- الأسباب النفسية:

إن امتلاك الأفراد لسمات وخصائص شخصية متفاوتة مبرر لظهور الصراعات وهذه السمات قد تكون موروثية أو أنها مكتسبة من البيئة للتجربة والخبرة والتدريب أو الفجوات العمرية التي تكون بين العاملين والتي تولد في مجموعها أو في جزئياتها الصراع داخل المؤسسة (القيوتي، 2000). تعددت الأسباب بين صراع العقلانية ومنها (الصراع الوظيفي والصراع الهيكلي) وصراع واللاعقلانية (الناجمة عن العدوان السلوكي وتحريف المعلومات) (شلابي، 2011). ومما سبق نجد بأن الأفراد تختلف في طبيعتها وثقافتها وتعاملاتها بحكم الكثير من الوقائع سواء السمات أم العادات والتقاليد ، لذلك لا يمكن أن ننفي وجود صراع حتمي ولا مفر منه .

## - مستويات الصراع التنظيمي:

### 1- الصراع بين أفراد المنظمة:

يظهر هذا النمط من الصراع ما يحصل بين الأفراد وبين الجماعات داخل المنظمة سواء كان ذلك أفقياً (بين المرؤوسين) أو من الأسفل للأعلى (بين المرؤوسين والرئيس).

والذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في حالة جذب لعوامل عديدة، تحتم عليه اختيار إحداها، لأنه لا يستطيع تحقيقها معاً، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار من بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد هذه البدائل (سلامة، 2004).

## 2- الصراع داخل المنظمة:

ينشأ هذا الصراع بين الفرد وغيره من الأفراد داخل المنظمة، أو بين الفرد ورئيسه في المنظمة نتيجة اختلاف شخصياتهم ومعتقداتهم أو أهدافهم، ويؤدي هذا الصراع إلى نتائج سلبية أهمها عدم وجود روح الفريق الواحد (صلاح الدين، 2002).

## 3- الصراع بين المنظمات:

يشير الصراع بين المنظمات إلى النزاع الذي يحدث بين المنظمة وبين المجموعات الخارجية التي تتعامل معه (منظمات أخرى منافسة)، عندما ينشب خلاف في الرأي أو تعارض في المصلحة. مثل الصراع الذي يقع بين المؤسسة وبين غيرها من المؤسسات التي تنافسها في ذات النشاط وعلى ذات العملاء، الذين يتلقون ما تخرجه المؤسسة من منتجات أو تقدمه من خدمات العمل (القيوتي، 2003).

## 4- صراع وفق الاتجاهات:

ويرى ابن معتوق (2016) أن هناك تصنيف آخر للصراع ويكون حسب اتجاهين رئيسيين

هما:

أ- الصراع الرأسي: يقع الصراع الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة حين تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ. وتضيق فيها صلاحيات المستقل، ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار.

ب-الصراع الأفقي: يحدث الصراع التنظيمي الأفقي بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الأخرى، وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك (اللوحي، 2008).

ومما سبق نجد بأن الصراع يختلف باختلاف الغاية سواء كان مع الأفراد أنفسهم، أم مع المجموعات بنفس المنظمة أو منظمات أخرى، ولكن الذكاء يكمن بكيفية التعامل معه وحصره.

### استراتيجيات إدارة الصراع:

هناك العديد من الاستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي منها:

1- استراتيجية التجنب: تقوم هذه الاستراتيجية على التغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر تحت ظروف معينة ومحكومة، تندرج تحت هذه الاستراتيجية ثلاث أساليب يمكن إتباعها وتشمل ما يلي:

أ- الإهمال: يقضي بتجاهل الموقف كله على أمل أن تتحسن الأمور من تلقاء نفسها مستقبلاً، يعاب على هذا الأسلوب إمكانية تفاقم الأوضاع وزيادة خطورتها نتيجة عدم تحديد أسباب الصراع (القيوتي، 2003).

ب- الفصل الجسدي: يتم بإبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضها البعض قصد الحد من تفاعلها (القيوتي، 2003).

ج- التفاعل المحدود: أي الفصل الجزئي لأطراف الصراع إذ يسمح لهم بالتفاعل في مواقف رسمية فقط.

## 2- استراتيجية التهدئة:

ويرى عياصرة وبني أحمد (2007) بمعنى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم، وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السلمية بين الأطراف المتصارعة، وتوسعي هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ العواطف وانفعالات الأطراف المتصارعة، وتخفف حدة الصراع بينهما على أن يتم تسوية نقاط الخلاف الثانوية وترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الوقت ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال مجموعة من أساليب التعامل وهي :

أ- أسلوب التخفيف: بمعنى التقليل من شأن نقاط الاختلافات بين أطراف الصراع ، وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة .

ب- أسلوب التسوية: عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو إيجاد حلول وسط ومقبولة من قبل جميع الأطراف.

## 3- استراتيجية استخدام القوة:

يتم إنهاء الصراع وفق هذه الاستراتيجية بطريقة مباشرة بمعرفة أسباب الصراع أو بدونها، من خلال استخدام القوة قصد إنهاء الصراع بأسرع ما يمكن وتتم من خلال الأسلوبين التاليين:

أ- تدخل السلطة العليا: وفق هذا الأسلوب يتدخل مسئول أعلى أقوى ويأمر أطراف الصراع بإنهائه وإلا تعرضوا للعقاب وتكون له كل الصلاحيات في اعتماد الحل الذي يراه مناسب والعقوبات التي تصاحب رفض تطبيق الأوامر.

ب- السياسة: وفق هذا الأسلوب يتم إعادة توزيع القوى بين أطراف الصراع، حيث يبحث كل طرف عن النفوذ والتحالفات لإنهاء الصراع لصالحه (أبو القاسم، 1991).

## 4-استراتيجية المواجهة:

وفيها يتم إدارة الصراعات القائمة وتسوية الموقف بالاعتماد على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع وذلك بطرح الحقائق بين مختلف أطراف الصراع ومحاولة التعرف على المصالح المشتركة بينهم وتطبيق هذه الاستراتيجية من خلال مجموعة (عياصرة وبني أحمد، 2007).  
ومما سبق نجد أن من الضروري استخدام الاستراتيجية المناسبة في تطبيق إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة بحيث تتناسب وأنظمتها.

ولخدمة هذه الدراسة فقد تم التعامل مع الصراع بعدة مجالات مشتقة من الشبكة الإدارية التي وضعها بليك وموتون (Blake, Mounon, 1964) وقام بتطويرها كيلمان وتوماس (Kilman, Thomas, 1966) وهذه المجالات هي:

**1- مجال التعاون:** ويُقصد بها أن يسعى طرفا الصراع إلى التعاون مع بعضهم لإيجاد حل يلبي حاجات الطرفين ويُعنى باهتمامات كل منهما (المعشر، 2005).

**2- مجال التجنب:** ويقصد بها عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يُحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الصراع، أو يقوم بكتبته. وبناءً عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته، ومحاولة منع انتشار شعور الغضب والإحباط لدى المرؤوسين (اللوحي، 2008).

**3- مجال التسوية:** ويقصد بها إيجاد حل جزئي يُرضي الطرفين، بحيث تضمن قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة، وهنا كلا الطرفين يكسبان من جانب ويخسران من جانب آخر (Robbins, 1998).

**4- مجال الإرضاء:** يُعطى الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته، بهدف الإبقاء على علاقات جيدة (حريم، 2003).

5- مجال الهيمنة: الفرضية الأساسية هنا، أن الصراع عبارة عن عملية مكسب أو خسارة، ويعتبر هذا الأسلوب سلبياً، لأن أحد الطرفين يُهمل وجهة نظر الطرف الآخر، ومثل هذه الهيمنة على عملية اتخاذ القرارات في الجماعة تضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأدائه (الخشالي، 2004).

### نظريات الصراع التنظيمي:

ويرى شلابي (2011) أن نظرية الصراع التنظيمي مرّت بثلاث مراحل هي:

#### 1- النظرية التقليدية للصراع:

يعتبر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية وغير مريحة، ولذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها وعدم الحديث عنها وتجاهلها.

#### 2- نظرية المدرسة السلوكية:

وتبنت هذه المدرسة فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحديد المستوى المقبول بما يخدم أهدافها في ظل طرقها القائمة.

#### 3- النظرة الحديثة التفاعلية للصراع:

يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والإبداع في المنظمة (الشلابي، 2011).

ومما سبق نجد بأن هناك اختلاف في النظرة حول ظاهرة الصراع التنظيمي، ولكن الواقع يرى أن الصراع التنظيمي أمر حتمي وموجود ولا يمكن تغافله، بل يجب مجارته ووضع حلول تساند في توظيفه بالشكل الصحيح لخدمة المؤسسة.

### - الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي :

لقد أشار فريجات واللوزي والشهابي (2009) أن هناك آثاراً إيجابية وأخرى سلبية ومن أبرز الآثار الإيجابية : ( تحفيز الإبداع ، والابتكار ، وزيادة الحماس للعمل، وتحسين نوعية القرارات الصادرة ،بالإضافة إلى طرح وجهات النظر أمام الآخرين )، أما الآثار السلبية كان من أبرزها: (تدني مستوى الرضا الوظيفي، مما أدى إلى انخفاض في الإنتاجية، وضعف في أداء مستوى العمل، وتدني في مستوى العلاقات الإنسانية، كما كان هناك انخفاض في الروح المعنوية لدى العاملين.

ومما سبق نلاحظ أن آثار الصراع التنظيمي سواء كانت إيجابية أو سلبية تؤثر على أداء عمل المرؤوسين إما بنجاح وتقدم المؤسسة التعليمية أو فشلها.

### القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي:

الصراع (Conflict) هو أحد الأشكال الأساسية للتفاعل الاجتماعي، وهو تفاعل سلبي ونزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد، وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف، في حالات وظروف معينة ذكرها أبو النصر (2009) و(المعاني والخرابشة، 2017) و(عوض الله، 2018).

### وتوضح بعض الدراسات الحديثة توصيات في معالجة الصراع التنظيمي مثل:

1. ضرورة اهتمام الجامعات بإدارة الصراع التنظيمي.
2. السماح للموظفين بالمناقشات المباشرة للحد من الصراع بين الأفراد.
3. اشتركت في أهداف متفق عليها بصورة مشتركة مثل عقد دورات تدريبية للحد من المشكلات وزيادة الإبداع.
4. دمجت روح الدعابة أو الفكاهة في صفات القائد الحديثة بالإضافة إلى ما سبق ذكره.
5. المحافظة على هياكل قوة متوازنة - يتمتع القائد بسلطة وقوة أكبر، ولكن كل عضو يتمتع أيضاً بقوة كبيرة، وخاصة في مجال خبرته.

## ثانياً: دراسات سابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً لدراسات سابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، واعتمادها وترتيبها من الأقدم إلى الأحدث ومنها:

### 1. دراسات عربية ذات صلة بالقيادة الإبداعية:

أجرى العمري (2001) دراسة هدفت التعرف إلى إدارة الوقت لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بقيادتهم الإبداعية من وجهة نظر العمداء، ووجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية، وتم تطوير أسئلة البحث حول مستوى القيادة الإبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية، للعام الدراسي (2000-2001) والنتائج بعد توجيه سؤالين من نوع الأسئلة ذات النهايات المفتوحة إلى عينة استطلاعية بلغت (60) فرداً بين عميد ورئيس قسم في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، إذ بلغ عدد العمداء (13) عميداً، ورؤساء الأقسام (21) رئيس قسم بينما كان عدد أعضاء هيئة التدريس (26) عضواً، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا يوجد لدى العمداء توجه محدد لتدريب الموظف الجديد كما تشير إلى أن العمداء في الغالب يحاولون الحد من ظاهرة الصراع في الكلية ولا يعدونها أمراً حتمياً داخل الكلية، وأن العمداء بحسب وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية يحرصون في الغالب على تنفيذ الأعمال بعيداً عن المخاطرة والمجازفة ومنهم من يتحفظ على هذه الأعمال، مما يدل على أن اهتمام العمداء بإدارة الصراع ضعيفة.

كما هدفت دراسة الشمري (2006) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في السعودية، وقد بلغ مجتمع الدراسة (265) قائداً تربوياً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من عدة مجالات وهي (المجال التصويري، المجال الفني، المجال

الإداري) حيث أظهرت هذه الدراسة إلى أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالين الإداري والفني، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الابتكارية وفقاً لمتغير الجنس، والخدمة، والمؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح فئة الذكور والحاصلين على درجة البكالوريوس والدبلوم.

كما هدفت دراسة جبريني (2016) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وكان حجم العينة (373) منهم (81) عميد، و(29) رئيس قسم، استخدم المنهج الوصفي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الابتكارية وفاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

كما هدفت دراسة ادمو (2016) إلى اختبار العلاقة بين القيادة الإبداعية، والأداء الاستراتيجي للمنظمات، والتعرف إلى أثر (الإبداع وحساسية القائد للمشكلات) على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، حيث استخدم المنهج الوصفي لجمع البيانات عن طريق الاستبانة، حيث كانت عينة الدراسة غير احتمالية مكونة من (120) فرد، مستخدماً أساليب الإحصاء الوصفي، حيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة وثيقة بين القيادة الإبداعية، والأداء الاستراتيجي، كما أوصت الدراسة باستخدام مجال المبادرة لأثره الإيجابي في القيادة، وعدم حصر جميع الصلاحيات في يد القائد، وإشراك المرؤوسين باتخاذ القرار وحل المشكلات المتعلقة بنجاح العمل، كما أوصت بتطبيق مفهوم الإبداع للاستفادة من قدرات ومهارات العاملين لصالحها.

كما هدفت دراسة المعاني و الخرابشة (2017)، إلى معرفة أثر القيادة الإبداعية لدى العاملين في جامعه البلقاء التطبيقية في الأردن شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (162) موظفاً من

العاملين في الكليات الجامعية التابعة للجامعة في إقليم الوسط، واعتمد تحليل بياناتها على: التحليل الاحصائي الوصفي، وكان من أهم نتائجها تبني القيادات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وشعور الباحث بمستوى عالٍ من الإبداع الإداري ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الباحث، حيث فسر متغير القيادة التحويلية (21%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري وفقاً للقيمة R<sup>2</sup>، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحث نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة لنمط القيادة التحويلية، تعزى لخصائصهم الديمغرافية باستثناء النوع الاجتماعي.

كما هدفت دراسة عوض الله (2018) إلى تسليط الضوء على القيادة الإبداعية وتحديد مدى إمكانية استخدامها بالجامعة العمالية وذلك من أجل تحقيق مزايا جودة الخدمة التعليمية للطلاب الذين يدرسون بالجامعة العمالية بمصر، هذا وقد تم اختيار الجامعة العمالية بمصر ذلك لأنها هي واحدة من الجامعات المتخصصة في مجالات التنمية التكنولوجية في مصر وتقدم تعليم فني تكنولوجي للطلاب الدارسين، وتمت الدراسة بتحديد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعة العمالية وفروعها باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث قامت الباحثة بتحديد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بمنظمة الجامعة وذلك حسب متغيرات البحث فقد تم اختيار (84) عضواً بنسبة 70% من أعضاء هيئة التدريس، وقد تم التوصل إلى نتائج البحث من خلال قياس مدى إمكانية استخدام القيادة الإبداعية باستخدام معامل بيرسون وقد أثبتت نتائج التحليل قبول فروض البحث وقد اختتم البحث بمجموعة من التوصيات التي تسهم في الارتقاء بالخدمة التعليمية بالجامعة العمالية بمصر نحو التميز والمنافسة. وبالإبداع والمبدعين والكشف عنهم وإعدادهم للمستقبل متابعتهم وتوفير سبل التقدم العلمي المهارة لهم تقديم خطه للتعاون الدائم

بين الجامعات في مجال البحوث التطبيقية والمساهمة في تمويل البحث العلمي التوجه نحو إيجاد آليات لانقادات الهيئة التدريسية والإدارية الواعدة لاحتضانها.

## 2. دراسات أجنبية ذات صلة بالقيادة الإبداعية:

كما هدفت دراسة فيذر (Fethier, 2002) إلى دراسة حول العوامل والمعوقات في العمل الإبداعي في أربع جامعات وهي في تايلند كما يتصورها العمداء ورؤساء الأقسام وقد تكون عينة الدراسة من (85) عميد ورئيس قسم كما استخدم الباحث أداة رباعية التدرج مكونة من (87) فقرة، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن من أهم العوامل التي تحفز على الإبداع في عصر المعلومات هي القيادة الإدارية للقيادة الإبداعية. هدفت الدراسة إلى معرفة المديرين الطرق التي تؤدي إلى كيفية تحسين الإبداع في منظماتها ومعرفة الأساليب المستخدمة في المشاكل بطريقة إبداعية ولقد كانت هذه الدراسة تستخدم الطريقة العملية في إيجاد مناخ تنظيمي يقوم على حل المشاكل بطريقة إبداعية وكذلك أن تجعل حدود الإبداع في المنظمة غير مقيد وقد توصلت الدراسة إلى أن حل المشكلة يساهم في إيجاد أفكار إبداعية وذلك من خلال الأساليب والطرق التي تحل بها المشكلات والاستخدام القيادة الإبداعية التي تؤدي إلى توليد أفكار جديدة مبتكرة حيث يسمح للمشاركين مشكلة من منظور آخر.

هدفت دراسة كويسنيوز (Kwasniewski, 2004) إلى اختبار الفروق بين الموظفين في الموقع الإدارية في الجامعات البولندية، وكذلك بين الذكور والإناث في إدراكهم لمناخ الإبداع الإداري، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وافترضت الدراسة بشكل عام أن المديرين يدركون أن مناخ الإبداع مرغوب ومتبع في إدارتهم أكثر من إدراك المرؤوسين، لذلك فإن التعارض في الإدراك ينطبق

على المستوى الإداري، كما دلت النتائج على أن إدراك المستخدمات الإناث لمناخ الإبداع أعلى من إدراك المستخدمين الذكور لذلك في المنظمات التي يعملون بها.

هدفت دراسة تيريسا وريجينا وهاتركون وجيفري (Teresa, Regina, Heathrcoon, ) (Jeffery, 2010) إلى تقييم أوجه مفاهيم بيئة العمل لنظام ما، والتي قد يؤثر في نشوء ونمو الأفكار الإبداعية وتحديد القوي الابعاد مختلفة للبيئة العمل وقد أجريت هذه الدراسة على شركة وهي شركة أمريكية يعمل بها أكثر من (3000) موظف، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وقد توصلت الدراسة إلى أن بيئة العمل تؤدي بالضرورة إلى فريق في مستوى القدرة والقابلية للإبداع في النظام في المؤسسات والمديرين ورؤساء المبدعين هم الذين يهتمون بالبيئة والإعداد لها حتى يتوافر العاملين فرص الإبداع والابتكار وإنهم تدعم النظام المساندة الإشرافية لها أكبر الأثر في توفير بيئة عالية الإبداع وأن الفرد وأنت تعمل أكثر إبداعاً عندما يدرك أن الإدارة تشجع على حل المشاكل على نحو مبدع .

هدفت دراسة رودريجر (Rodrigues,2015) إلى التعرف إلى المقدرات الإبداعية لدى القادة التربويين، وقد تكونت عينة الدراسة من (30) طالبة من مرحلة الماجستير في إحدى الجامعات الخاصة في تخصص الإدارة والقيادة التربوية في باكستان، والذي استخدم أداة المقابلة، وقد أظهرت التوصيات إلى ضرورة قيام القادة التربويين بتطوير مقدراتهم الإبداعية خلال مزاولة التفكير الإبداعي وتكوين مجموعات عمل تعليمية هادفة .

### 3.دراسات عربية ذات صلة بالصراع التنظيمي:

وفي دراسة اللوح (2008) هدفت التعرف إلى أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في جامعتي الأزهر والإسلامية من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكليهما،

وتحديد مستويات الصراع التنظيمي، وأهم أنواعه، ومراحله، ومصادره، ودراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية، واستكشاف أثر بعض المتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل) على الصراعات التنظيمية داخل كل من الجامعة الإسلامية والأزهر بغزة، وتكونت عينة الدراسة من (1358) معلماً ومعلمة، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها هي: أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية وأنه لا توجد مشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أن الصراعات التنظيمية ليس لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والخدمة.

كما هدفت دراسة للمدهون (2012) إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على توجهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد، وأيضاً التعرف على وجود فروق في مستوى الصراع التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية، وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف إداري في الجامعات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن توجهات الموظفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي الكلي إيجابية متوسطة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى إلى (الجنس، الرتبة الأكاديمية، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة العملية).

هدفت دراسة القيسي (2012) إلى التعرف على استراتيجيات الصراع التنظيمي، وعلاقته بالثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم، يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء، ونواب العمداء، ومساعدين العمداء، ورؤساء الأقسام في الكليات العلمية، والإنسانية في جامعات الجنوب لعام (2011، 2012)، والبالغ عددهم (120) عضواً لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين الأولى تقيس استراتيجيات الصراع التنظيمي، والثانية تقيس الثقة بالنفس، ظهرت نتائج الدراسة أن التقديرات للصراع التنظيمي كانت تفعيل مجالات التعاون، والتفاهم،

والتوفيق، وكانت متوسطة لما جاء على التنافس، وأظهرت نتائج الدراسة كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخدمة على مجال التعامل لصالح ذوي الخدمة لأكثر من عشر سنوات وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعة الجنوب من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية والكلية نتائج الدراسة كذلك أن قيم معاملات الارتباط بين استراتيجيات التنظيم التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب مستوى الثقة بالنفس كانت موجبة لاستراتيجيات التوفيق والتفاهم وسالبة لمجالي التنافس والتجنب.

كما هدفت دراسة محمد (2018) إلى التعرف على أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبانة لقياس حل الصراع التنظيمي بأبعاده (التعاون، الهيمنة، التجنب، القوة، والسيطرة الاسترضاء) وقياس أداء العاملين بأبعاده (سرعة الأداء، ودقة الأداء، جودة الأداء، حجم الأداة)، حيث تكونت عينة الدراسة من (149) استبانة، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج منها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في أساليب حل الصراع في أداء العاملين، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها: ضرورة اهتمام إدارة الجامعات الخاصة بالصراع التنظيمي، بأوامر وتعليمات وأن تسمح للموظفين بمناقشتها، وذلك من أجل الحد من الصراع وتحسين مستوى أداء العاملين.

#### 4.دراسات أجنبية ذات صلة بإدارة الصراع التنظيمي:

هدفت دراسة زلمان وريتشل (Zalman,Richelle,2001) إلى كشف سلوكيات المديرين التي

تؤدي

إلى إدارة صراع فاشلة، أو إلى إدارة صراع ناجحة، بلغت عينة الدراسة (32) مدير، وقد بينت الدراسة أن هناك ثلاث أنواع للصراعات: وهي صراع الطلاب، وصراع الموظفين، وصراع الأهالي، وأظهرت النتائج أن إدارة الصراع تكون ناجحة عند استخدام عدة سلوكيات من ضمنها الاجتماع مع الأطراف وإشراكهم في صنع القرارات، والعمل على صنع استراتيجيات، وخطط جديدة لإدارة الصراعات الفاشلة ومنها اتخاذ قرارات أحادية الجانب، وإصدار قرارات غير مدروسة ولا منظمة ولاتناسب الوقت.

كما هدفت دراسة أون(Onne, 2004) إلى التعرف إلى الآثار السلبية للصراع من الرؤساء وعلاقتها بتمكين العاملين، والتزامهم التنظيمي، وقد افترض الباحث أن للصراع مع الرؤساء آثار سلبية مانعة لتطوير العلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي، فالرؤساء من ذوي السلطة العليا يصنعون الأهداف والقيم التنظيمية للعاملين ويلزمونهم بها، وإن الصراع في مستواه العالي ذوي القدرات العالية، وهؤلاء الرؤساء يعيقون العاملين من تطوير أدائهم، أو الاستمرار بالحفاظ على المستوى العالي من الالتزام، وقد استخدم الباحث عينة من (91) رئيس قسم، وكشفت نتائج الدراسة أن للصراع مع المرؤوسين آثار سلبية مانعة لتطوير العلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي.

## ملخص دراسات سابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

بعد اضطلاع الباحثة على دراسات عربية وأجنبية ذات صلة بالدراسة كان هناك أوجه

اتفاق بين هذه الدراسة ودراسة سابقة ، كما كان هناك أوجه اختلاف أيضاً، كما كان هناك ما

تتميز به هذه الدراسة وما يستفاد منها كما يلي :

**-أوجه الاتفاق :** تتفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة على أهمية تفعيل عنصر

القيادة في المنظمات، كما تتفق مع دراسات أخرى مثل دراسة (الخرابشة والمعاني،2017) والتي

أظهرت وجود مستوى عالٍ من الإبداع في دراستها، ودراسة (ادبو،2016) في استخدام مجالات

معينة لقياس درجة القيادة الإبداعية، وفي ما يتعلق بالصراع التنظيمي فلقد تناولت إدارة الصراع

التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي مثل دراسة (اللوح،2008) وعلاقتها بمستوى الولاء الوظيفي مثل

دراسة (أبوسنينة والبياتي،2013)، بينما هدفت دراسة (محمد،2018) إلى أثر أساليب الصراع

التنظيمي في أداء العاملين، والتي أتفقت أيضاً باستخدام المنهج الوصفي ، واتفقت الدراسة الحالية

مع دراسات سابقة في استخدامها للاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

**-أوجه الاختلاف:** من خلال العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية يتبين أن هناك تباين بين

كل من هذه الدراسة ودراسات أخرى تختلف باختلاف الهدف ومجتمع الدراسة، وحجم العينة، والتي

اختلفت أيضاً بالنتائج، مثل دراسة (عوض الله،2018) في ضرورة تواجد واستخدام القيادة الإبداعية

في الجامعات، كما تختلف الدراسة الحالية بربط متغير القيادة الإبداعية وعلاقتها بمستوى إدارة

الصراع التنظيمي وهي علاقة لم يتم البحث فيها ولم تذكر في دراسات سابقة.

**-الاستفادة:** من خلال العرض السابق لدراسات عربية وأجنبية يتبين أن هذه الدراسة يستفاد منها

من حيث أنها تتناول القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي وهي علاقة إيجابية لم يتم

البحث فيها، ولم تذكر في دراسات سابقة، وتمت الدراسة ضمن متغيرات مختلفة لتساعد في التعرف على جوانب القوة لتؤازرها وتدعمها وجوانب الضعف لعلاجها، وذلك وفقاً للوضع الحالي وطموحات وزارة التعليم العالي.

-**التميز:** بعد النتائج التي توصلت لها الدراسة اتضح أن الإبداع هو أمر حتمي من أجل استمرار المؤسسة وتطورها وازدهارها، يميز الدراسة الحالية هو خوضها بمواضيع جديدة ذات أهمية واقعية، كما ترى الباحثة بأن القيام بمثل هذه الدراسة هي رغبة وأملاً في تطوير قياداتنا، وأن تكون لديهم روح الإبداع والعمل على غرسه في مؤسساتنا ليكون التفوق الدائم والوصول إلى الريادة ، كما كشفت هذه الدراسة عن نتائج جديدة بعد جمع البيانات، كما تولد لدى الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية بعد خوضها لنتائج الدراسة قد تفيد غيرها من الباحثين.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة التي طورتها الباحثة وآليات التحقق من صدقهما وثباتهما، كما تناول عرضاً لإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية للبيانات وجاءت كالتالي:

#### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي بوصفه المنهج الملائم لإجراء مثل هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (301)، والموزعين على الجامعات الحكومية في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (104)، والموزعين على الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (197) وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التعليم العالي 2018، 2017، كما هو موضح بالجدول التالي.

## الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في العاصمة عمان تبعاً للجنس

الجامعة	اسم الجامعة	عدد رؤساء الأقسام		
		العدد الكلي	نكور	أناث
الحكومية	الجامعة الأردنية	89	67	22
	الجامعة الألمانية	15	12	3
الخاصة	جامعة البترا	28	21	7
	جامعة الزيتونة الأردنية	26	20	6
	جامعة الإسراء	26	18	3
	جامعة العلوم الإسلامية	22	20	2
	جامعة الشرق الأوسط	16	10	6
	جامعة عمان الأهلية	21	18	3
	جامعة عمان العربية	15	10	5
	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	22	22	2
	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	6	5	1
	كلية الأميرة عالية الجامعية	8	6	2
	جامعة الحسين التقنية	6	4	2
	كلية العلوم التربوية والآداب / الأنورا	5	4	1
المجموع الكلي		301	235	66

عينة الدراسة:

تم استخدام الإجراءات الآتية في اختيار عينة الدراسة:

1. العينة البسيطة العشوائية من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية والخاصة

في محافظة العاصمة عمان وبلغ عددها ( 248 ) وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من

حجم المجتمع الذي أعده كريسي ومورجان ( Krejcie & Morgan 1970 ).

2. توزيع أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية والخاصة حسب متغير الجنس كما هو

موضح بالجدول (2).

## الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في العاصمة عمان تبعاً للجنس

المجموع	رؤساء الأقسام	رؤساء الأقسام	اسم الجامعة	السلطة المشرفة
	إناث	ذكور		
73	18	55	الجامعة الأردنية	الحكومية
12	2	10	الجامعة الألمانية الأردنية	
24	6	18	جامعة البترا	الخاصة
22	5	17	جامعة الزيتونة الأردنية	
18	2	16	جامعة الإسراء	
18	2	16	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	
13	5	8	جامعة الشرق الأوسط	
17	2	15	جامعة عمان الأهلية	
12	4	8	جامعة عمان العربية	
18	2	16	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	
5	1	4	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	
7	2	5	كلية الأميرة عالية الجامعية	
5	2	3	جامعة الحسين التقنية	
7	4	3	كلية العلوم التربوية والآداب / الأتورا	
248			14 جامعة	المجموع الكلي

3. كما تم إعداد جدول يبين الاستبانات الموزعة والمعادة ونسبة المعادة إلى الموزعة كما هو موضح بالجدول (3).

## الجدول (3)

يبين عدد الاستبانات الموزعة بحسب الجامعة ، والعائد منها، ونسبة المعادة إلى الموزعة

نسبة الاستبانات إلى الموزعة	الاستبانات المعادة	الاستبانات الموزعة	اسم الجامعة	السلطة المشرفة
%82	73	89	الجامعة الأردنية	الحكومية
%80	12	15	الجامعة الألمانية الأردنية	
%85	24	28	جامعة البترا	الخاصة
%84	22	26	جامعة الزيتونة الأردنية	
%81	18	22	جامعة الإسراء	
%81	18	22	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	
%81	13	16	جامعة الشرق الأوسط	
%80	17	21	جامعة عمان الأهلية	
%80	12	15	جامعة عمان العربية	
%81	18	22	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	
%83	5	6	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	
%88	7	8	كلية الأميرة عالية الجامعية	
%83	5	6	جامعة الحسين التقنية	
%80	4	5	كلية العلوم التربوية والآداب / الأتورا	
	248	301	14 جامعة	المجموع الكلي

## أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت الباحثة أداتي الدراسة اعتماداً على مسح الأدب النظري السابق المتعلق باستبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات ، واستبانة لقياس مستوى إدارة الصراع التنظيمي - من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية- والإفادة منها في بناء أداتي الدراسة، وكانت كالآتي:

1. استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية

(الحكومية والخاصة) من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية .

2. استبانة لقياس مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية.

## صدق أدوات الدراسة:

وللتحقق من صدق الأداة، قامت الباحثة باستخدام نوعين من الصدق، كالاتي:

### 1. الصدق الظاهري لأداتي الدراسة:

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة باستخدام الصدق الظاهري وذلك بعرض فقرات الاستبانتين بصيغتهما الأولى (الملحق 2) على مجموعة من المحكمين من المختصين وذوي الخدمة من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة العلوم التربوية في الجامعات الأردنية وعددهم (11) (الملحق 3)، وقد تم الأخذ بالفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين فأكثر، وتم إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها، وأصبحت الاستبانتين بصيغتهما النهائية كما في (الملحق 4).

### 2. الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):

بعد التحقق من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها على مجتمع الدراسة للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة للمجال، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، ويوضح الجداول (4، 5، 6) تحليل معامل الارتباط لفقرات المجالات لكل من استبانة درجة ممارسة القيادة الإبداعية واستبانة درجة إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (4) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الإبداعية

المجال	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9
الحساسية للمشكلات	معامل الارتباط	0.673**	0.702**	0.657**	0.709**	0.813**	0.596**	0.613**	0.404**	0.613**
	درجة الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
المتابعة والمجازفة	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	معامل الارتباط	0.721**	0.765**	0.637**	0.676**	0.611**	0.608**	0.583**	0.714**	0.662**
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	الفقرة	10	11	12	13	14				
	معامل الارتباط	0.735**	0.755**	0.746**	0.527**	0.684**				
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00				
تحفيز الإبداع	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	معامل الارتباط	0.754**	0.787**	0.807**	0.356**	0.749**	0.859**	0.835**	0.754**	0.711**
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	الفقرة	10	11	12						
	معامل الارتباط	0.607**	0.832**	0.764**						
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00						
الأصالة	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	معامل الارتباط	0.943**	0.880**	0.910**	0.844**	0.581**	0.836**	0.868**	0.927**	0.877**
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	الفقرة	10	11							
	معامل الارتباط	0.858**	0.884**							
	درجة الدلالة	0.00	0.00							
الإيثار	الفقرة	1	2	3	4	5	6			
	معامل الارتباط	0.681**	0.862**	0.938**	0.953**	0.920**	0.839**			
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			

نلاحظ من الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال الحساسية للمشكلات

تراوحت بين (0.40 - 0.81) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الأول.

كما نلاحظ أن معاملات الارتباط في مجال المثابرة والمجازفة قد تراوحت (0.52 - 0.77) وكانت جميعها داله إحصائيًا عن درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثاني.

ونلاحظ أن معاملات الارتباط في مجال تحفيز الإبداع قد تراوحت (0.34 - 0.86) وكانت جميعها داله إحصائيًا عن درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثالث.

كما ونلاحظ أن معاملات الارتباط في الأصالة قد تراوحت (0.58 - 0.94) وكانت جميعها داله إحصائيًا عن درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الرابع.

ونلاحظ أن معاملات الارتباط في مجال الإيثار قد تراوحت (0.68 - 0.95) وكانت جميعها داله إحصائيًا عن درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الخامس.

جدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات القيادة الإبداعية

المجال	الحساسية للمشكلات	المثابرة والمجازفة	تحفيز الإبداع	الأصالة	الإيثار
الحساسية للمشكلات	1	0.574**	0.631**	0.712**	0.600**
المثابرة والمجازفة		1	0.711**	0.780**	0.711**
تحفيز الإبداع			1	0.862**	0.648**
الأصالة				1	0.834**
الإيثار					1

يشير الجدول (5) إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائيًا عند درجة الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) بين جميع مجالات الأداة الأولى بالدراسة وهي استبانة درجة ممارسة القيادة

الإبداعية.

جدول (6) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بمستوى إدارة الصرع التنظيمية

المجال	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7
التعاون	معامل الارتباط	0.879**	0.871**	0.824**	0.899**	0.966**	0.906**	0.946**
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
التجنب	معامل الارتباط	0.774**	0.706**	0.806**	0.894**	0.546**	0.925**	
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	
التسوية	معامل الارتباط	0.883**	0.834**	0.914**	0.861**	0.855**	0.763**	
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
الإرضاء	معامل الارتباط	0.865**	0.787**	0.901**	0.822**	0.834**	0.842**	0.690**
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الهيمنة	معامل الارتباط	0.856**	0.784**	0.973**	0.890**	0.956**	0.818**	0.867**
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

نلاحظ من الجدول (6) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال التعاون تراوحت بين

(0.82 – 0.97) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائيًا عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا

يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الأول.

ونلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال التجنب تراوحت بين (0.55 – 0.93) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثاني.

كما ونلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال التسوية تراوحت بين (0.76 – 0.91) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثالث.

وقيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال الإرضاء تراوحت بين (0.69 – 0.91) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الرابع.

ونلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال الهيمنة تراوحت بين (0.78 – 0.97) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الخامس.

#### جدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات إدارة الصراع التنظيمي

المجال	التعاون	التجنب	التسوية	الإرضاء	الهيمنة
التعاون	1	-0.057	0.811**	0.795**	-0.277**
التجنب		1	0.72**	0.204**	0.653**
التسوية			1	0.688**	0.252**
الإرضاء				1	0.058
الهيمنة					1

يشير الجدول (7) إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند درجة الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) بين معظم مجالات الأداة الأولى بالدراسة وهي استبانة درجة ممارسة إدارة الصراع

التنظيمي، وما عدا بين مجالات التعاون والتجنب، والإرضاء والهيمنة.

### ثبات أدوات الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة، قامت الباحثة باستخدام نوعين من الثبات، كما هو موضح

بالتداول (8,9) ادناه وهي كالآتي:

1. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك من خلال اختيار عينة مقدارها (20)

من رؤساء الأقسام من خارج عينة الدراسة بفواصل زمني مقداره أسبوعان.

2. طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لعينة

الدراسة.

### جدول (8)

معاملات ثبات استبانة القيادة الإبداعية الخاصة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق

الداخلي

الرقم	المجال	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	معامل الثبات الاتساق الداخلي
1	الحساسية للمشكلات	0.84	0.92
2	المثابرة والمجازفة	0.87	0.88
3	تحفيز الإبداع	0.86	0.95
4	الأصالة	0.93	0.88
5	الإيثار	0.87	0.96
	المجموع الكلي	0.89	

يظهر الجدول (8) معاملات ثبات استبانة القيادة الإبداعية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار حيث

تراوحت بين (0.84 - 0.93) وأعلى معامل ثبات كان لمجال الأصالة، وكان معامل الثبات للدرجة

الكلية للقيادة الإبداعية (0.89) وهي مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول معامل الثبات بطريقة الاتساق

الداخلي وتراوحت بين (0.88 - 0.96)، وأعلى معامل ثبات لمجال الإيثار.

## جدول (9)

معاملات ثبات استبانة إدارة الصراع التنظيمي بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق

## الداخلي

معامل الثبات الاتساق الداخلي	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	المجال	الرقم
0.91	0.89	التعاون	1
0.89	0.85	التجنب	2
0.91	0.88	التسوية	3
0.92	0.91	الإرضاء	4
0.88	0.94	الهيمنة	5
	0.95	الدرجة الكلية	

يظهر الجدول (9) معاملات ثبات استبانة إدارة الصراع التنظيمي بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار

حيث تراوحت بين (0.85 - 0.94) وأعلى معامل ثبات كان لمجال الهيمنة، وكان معامل الثبات

للدرجة الكلية للإدارة الصراع التنظيمي (0.95) مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول معامل الثبات بطريقة

الاتساق الداخلي وتراوحت بين (0.88 - 0.92)، وأعلى معامل ثبات لمجال الإرضاء.

## متغيرات الدراسة:

## أولاً: متغيرات الدراسة التابعة:

1. درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة)، في محافظة

العاصمة عمان.

2. مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في محافظة

العاصمة عمان.

### ثانيًا: متغيرات الدراسة المستقلة:

- الجنس: ويشتمل على فئتين (ذكر - أنثى).
- تخصص الكلية: ويشمل (إنسانية- علمية).
- الرتبة الأكاديمية: ولها ثلاث مستويات وهي: ( أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد).
- عدد سنوات الخدمة: وتشتمل على ثلاث مستويات:
  - 1- (من سنة إلى أقل من 5 سنوات).
  - 2 - (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).
  - 3-(10 سنوات فأكثر).

### المعالجة الإحصائية:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة.
2. للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient).
3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام اختبار (t- test)، لعينتين مستقلتين للإجابة عن متغير الجنس، والكلية ، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للإجابة عن عدد سنوات الخدمة ،والرتبة الأكاديمية ،واختبار شيفيه لمعرفة الفروقات.
4. تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest) لإيجاد ثبات الأدوات.

5. تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداتين.

6. تم تحديد درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك : تكون الدرجة منخفضة من (1 - 2.33)، وتكون الدرجة المتوسطة من (2.34 - 3.67)، وتكون الدرجة المرتفعة من (3.68 - 5).

وتم تطبيق المعادلة ذاتها لتحديد مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات.

#### إجراءات الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب النظري ودراسات سابقة.
2. تحديد أفراد مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في محافظة العاصمة عمّان واختيار عينة الدراسة.
3. تطوير أداتي الدراسة والتحقق من صدقهما وثباتهما.
4. الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحثة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التعليم العالي.
5. كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي إلى الجامعات الحكومية والخاصة في العاصمة عمّان لتسهيل تطبيق أداتي الدراسة على أفراد العينة.
6. تطبيق أداتي الدراسة على العينة.
7. تحليل البيانات إحصائياً عن طريق ال (SPSS).

8. رصد النتائج وتحليلها وعرضها ومناقشتها.

9. تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج.

## الفصل الرَّابِع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

اشتمل هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بهدف التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر ذلك في الجدول (10) ذلك.

**جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً.**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	الحسابية للمشكلات	4.25	1.02	1	مرتفعة
5	الإيثار	4.07	0.90	2	مرتفعة
2	المثابرة والمجازفة	4.00	1.21	3	مرتفعة
4	الأصالة	3.98	0.90	4	مرتفعة
3	تحفيز الإبداع	3.97	0.98	5	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.05</b>	<b>0.91</b>		<b>مرتفعة</b>

يظهر الجدول (10) أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.05) والانحراف المعياري (0.91)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.97 - 4.25)، وجاء في الرتبة الأولى مجال الحساسة للمشكلات، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال الإيثار بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال المثابرة والمجازفة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.21) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة لمجال الأصالة، والرتبة الأخيرة لمجال تحفيز الإبداع بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1. الحساسة للمشكلات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات هذا المجال، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
5.	يضع آلية واضحة لضبط مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات.	4.65	1.14	1	مرتفعة
1.	يمتلك العميد القدرة على تحديد أي مشكلة تواجه مرؤوسيه.	4.41	0.72	2	مرتفعة
3.	يحلل مع المرؤوسين البدائل للوصول إلى الحلول المناسبة.	4.37	0.81	3	مرتفعة
4.	يراعي مشاعر المرؤوسين عند تحليل المشكلة.	4.32	0.92	4	مرتفعة
2.	يعمل مع مرؤوسيه لجمع المعلومات اللازمة لحل المشكلة القائمة.	4.30	0.97	5	مرتفعة
6.	يمتلك المهارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه العمل.	4.12	0.73	6	مرتفعة
7.	يشرك العميد المرؤوسين في حل المشكلات التي تواجه العمل.	4.06	0.99	7	مرتفعة
8.	يكشف نقاط الضعف في بيئة العمل لإتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة قبل وقوع المشكلة.	4.06	0.87	7	مرتفعة
9.	يحدد ما لا يمكن التحكم فيه من مسببات للمشكلة	3.92	0.89	9	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.25</b>	<b>1.02</b>		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (11) أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الحساسية للمشكلات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.25) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.92 - 4.65)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (5) والتي تنص على " يضع آلية واضحة لضبط مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات"، بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) والتي تنص على " يمتلك العميد القدرة على تحديد أي مشكلة تواجه مرؤوسيه"

بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة السابعة وقبل الأخيرة للفقرات (7)، (8) واللذان تتصان على " يشرك العميد المرؤوسين في حل المشكلات التي تواجه العمل"، " يكشف نقاط الضعف في بيئة العمل لإتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة قبل وقوع المشكلة" بمتوسط حسابي (4.06) وانحرافيين معياريين (0.87)، (0.99) وبدرجة مرتفعة، والرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة للفقرة (9) والتي تنص على "يحدد ما لا يمكن التحكم فيه من مسببات للمشكلة".

## 2. الإيثار :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات هذا المجال، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب درجة ممارسة القيادة الإبداعية في

الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال

الإيثار مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
47.	يدرك العميد أن خدمة الآخرين تعد من مهمات القائد.	4.21	0.89	1	مرتفعة
50.	يواظب على خدمة الآخرين في العمل.	4.14	1.01	2	مرتفعة
51.	ينظر إلى خدمة المرؤوسين بأنها مسؤولية إنسانية.	4.12	1.08	3	مرتفعة
48.	ينمي عند المرؤوسين روح القيادة.	4.07	1.02	4	مرتفعة
49.	يطبق ما يقوله فلا يخالف فعله قوله على أرض الواقع.	4.00	1.09	5	مرتفعة
52.	يبرز إيجابيات أداء المرؤوسين.	3.90	1.14	6	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.07</b>	<b>0.90</b>		<b>مرتفعة</b>

يلاحظ في الجدول (12) أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية

والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الإيثار كانت

مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.07) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.90 - 4.21)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (47) والتي تنص على " يدرك العميد أن خدمة الآخرين تعد من مهمات القائد" بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة والرتبة الثانية جاءت للفقرة (50) والتي تنص على "يواظب على خدمة الآخرين في العمل" بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، أما الرتبة الخامسة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة مرتفعة للفقرة (49) والتي تنص على " يطبق ما يقوله فلا يخالف فعله قوله على أرض الواقع" والرتبة الأخيرة للفقرة (52) والتي تنص على " يبرز إيجابيات أداء المرؤوسين" بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة مرتفعة.

### 3. المثابرة والمجازفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات هذا المجال، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال المثابرة والمجازفة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
21.	يعمل لفترات طويلة للوصول لحلول مبتكرة.	4.36	1.49	1	مرتفعة
16.	يهتم بالأفكار الجديدة لمرؤوسيه.	4.17	0.84	2	مرتفعة
19.	يوظف التوجيهات المناسبة لتحقيق الهدف.	4.13	0.86	3	مرتفعة
18.	يمتلك الثقة في مقدرته على تحقيق الأهداف المشودة.	4.08	0.92	4	مرتفعة
13.	يشجع المبادرات الجديدة لمرؤوسيه.	4.02	0.92	5	مرتفعة
14.	يعزز الرقابة الذاتية لمرؤوسيه.	4.02	0.94	5	مرتفعة

مرتفعة	7	0.89	4.00	يتصرف بحكمة أثناء مواجهة ظروف العمل .	22.
مرتفعة	8	1.12	3.94	يزرع النشاط الدائم بين مرؤوسيه.	12.
مرتفعة	8	0.92	3.94	يتسم بالإصرار برفقة مرؤوسيه لتحقيق أهداف الكلية والجامعة.	17.
مرتفعة	10	1.25	3.91	يستطيع العميد متابعة جميع أمور العمل رغم تشعبها وكثرتها.	10.
مرتفعة	10	1.01	3.91	يدعم التدريب لتطوير مرؤوسيه.	15.
مرتفعة	12	1.15	3.85	يضع آلية واضحة لتسهيل الأعمال.	11.
مرتفعة	13	1.10	3.82	يتبنى المخاطرة في قراراته المعتمدة.	20.
مرتفعة	13	1.16	3.82	يميل للأعمال التي فيها مجازفة من أجل نجاح العمل.	23.
مرتفعة		1.21	4.00	الدرجة الكلية	

يلاحظ في الجدول (13) أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال المثابرة والمجازفة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.00) وانحراف معياري (1.21)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.82 - 4.36)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (21) والتي تنص على "يعمل لفترات طويلة للوصول لحلول مبتكرة"، بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (1.49) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (16) والتي تنص على " يهتم بالأفكار الجديدة لمرؤوسيه" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية عشر وقبل الأخيرة جاءت للفقرة (11) والتي تنص على " يضع آلية واضحة لتسهيل الأعمال" بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة مرتفعة والرتبة الثالثة عشر والأخيرة للفقرات (20) ، (23) واللذان تتصان على " يتبنى المخاطرة في قراراته المعتمدة"، "يميل للأعمال التي فيها مجازفة من أجل نجاح العمل" بمتوسط حسابي (3.82) وانحرايين معياريين (1.10)، (1.16) وبدرجة مرتفعة.

## 4. الأصالة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات هذا المجال، والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الأصالة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
40.	يعطي الحرية لجميع المرؤوسين لطرح آرائهم في أثناء الاجتماع.	4.36	0.86	1	مرتفعة
44.	يحفز المرؤوسين على طرح الأفكار وإن كانت غريبة .	4.13	0.92	2	مرتفعة
36.	يخصص العميد الاجتماعات للتركيز على الأمور المهمة والإبداع.	4.07	1.09	3	مرتفعة
38.	يحرص على توفير البيئة اللازمة للعمل.	4.03	0.83	4	مرتفعة
41.	يتميز بالأفكار الإبداعية المثيرة للإعجاب.	4.00	1.01	5	مرتفعة
42.	يسهم في إطلاق الطاقات الفكرية الإبداعية لمرؤوسيه.	3.99	1.16	6	مرتفعة
43.	يؤثر معرفة مرؤوسيه تجاه القضايا المتجددة .	3.98	1.08	7	مرتفعة
46.	يدرك العلاقات بطريقة مختلفة عن المرؤوسين.	3.96	1.15	8	مرتفعة
37.	يزود المرؤوسين بجدول أعمال يحدد فيه أهداف اجتماعاته قبل الاجتماع بوقت كافٍ.	3.87	1.24	9	مرتفعة
39.	يملك مهارات متعددة لتنمية روح المنافسة.	3.82	0.94	10	مرتفعة
45.	يوفر الإمكانيات المادية التي تسهم في الإبداع.	3.62	1.26	11	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.98</b>	<b>0.90</b>		<b>مرتفعة</b>

يلاحظ في الجدول (14) أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية

والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الأصالة كانت

مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.98) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت الفقرات هذا المجال

جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62 – 4.36)،

وجاء في الرتبة الأولى للفقرة (40) والتي تنص على " يعطي الحرية لجميع المرؤوسين لطرح آرائهم

في أثناء الاجتماع" بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، وجاءت

الرتبة الثانية للفقرة (44) والتي تنص على " يحفز المرؤوسين على طرح الأفكار وإن كانت غريبة"

بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، أما الرتبة العاشرة وقبل الأخيرة جاءت بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة، والتي تنص على " يمتلك مهارات متعددة لتنمية روح المنافسة"، والرتبة الأخيرة للفقرة (45) والتي تنص على " يوفر الإمكانيات المادية التي تسهم في الإبداع " وجاءت بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة متوسطة.

### 5 . تحفيز الإبداع.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية ل فقرات هذا المجال، والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال تحفيز الإبداع مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
33.	يحرص على إيجاد جو من التنافس بالتحفيز بين المرؤوسين.	4.37	1.25	1	مرتفعة
24.	يقدم العميد عبارات الثناء الشفوية لتحفيز إبداع المرؤوسين.	4.25	1.00	2	مرتفعة
35.	يقدر جهد كل من يعمل بإبداع.	4.18	1.06	3	مرتفعة
31.	يحفز العميد العقول الخصبية لحل المشكلات المستجدة.	3.98	0.99	4	مرتفعة
32.	يعزز المشاركة الفاعلة للمرؤوسين في صنع القرارات.	3.95	1.23	5	مرتفعة
29.	يستخدم الأساليب المتطورة في أداء العمل.	3.95	1.13	5	مرتفعة
34.	يشجع المرؤوسين على التكيف مع المتغيرات في العمل.	3.93	0.95	7	مرتفعة
30.	يعدل بين مرؤوسيه في منح الحوافز حسب الكفاءة.	3.88	0.97	8	مرتفعة
25.	يمنح حوافز مادية ومعنوية لرفع كفاءة المرؤوسين بعد الإنتهاء من الأداء المطلوب	3.85	1.38	9	مرتفعة
27.	يقدم الحافز الذي يتناسب مع الأداء.	3.85	1.27	9	مرتفعة
28.	يتجنب الحوافز السلبية كالعقاب والخصم.	3.82	1.06	11	مرتفعة
26.	يوظف العميد المواقف الطارئة من خلال الأعمال اليومية لغايات تحقيق التعلم الذاتي.	3.60	1.08	12	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.97	0.98		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (15) أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال تحفيز الإبداع كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.97) وانحراف معياري (0.98)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60-4.37)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (33) والتي تنص على " يحرص على إيجاد جو من التنافس بالتحفيز بين المرؤوسين" بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (1.25) بدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (24) وبمتوسط حسابي (4.25) وانحراف المعباري (1.00)، والتي تنص على " يقدم العميد عبارات الثناء الشفوية لتحفيز إبداع المرؤوسين"، وفي الرتبة الحادي عشر وقبل الأخيرة جاءت الفقرة (28) بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.27) وبدرجة مرتفعة والتي تنص على " يتجنب الحوافز السلبية كالعقاب والخصم"، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (26) والتي تنص " يوظف العميد المواقف الطارئة من خلال الأعمال اليومية لغايات تحقيق التعلم الذاتي" بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة.

**السؤال الثاني: ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بشكل عام ولكل مجال من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر الجدول (16) ذلك.

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	التسوية	4.25	0.71	1	مرتفع
1	التعاون	4.16	0.82	2	مرتفع
4	الإرضاء	3.88	0.90	3	مرتفع
2	التجنب	3.26	0.91	4	متوسط
5	الهيمنة	2.95	1.07	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.70	0.55		مرتفع

يظهر الجدول (16) أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) وانحراف معياري (0.55)، وجاءت مجالات الأداة جميعها بين المستوى المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.95 - 4.25)، وجاء في الرتبة الأولى مجال التسوية، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.71) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاء مجال التعاون بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال الإرضاء بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى مرتفع، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى متوسط لمجال التجنب، والرتبة الأخيرة لمجال الهيمنة بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى متوسط.

## 1. مجال التسوية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات هذا المجال، والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال التسوية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18.	يبرز أوجه الشبه والمصالح المشتركة بين المرؤوسين المتنازعين.	4.42	0.85	1	مرتفع
16.	يقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات الناجمة من الصراع.	4.34	0.91	2	مرتفع
15.	يسعى لتقريب وجهات النظر حول نقاط الاختلاف في الرأي.	4.23	0.83	3	مرتفع
14.	يتفاوض العميد مع مرؤوسيه للتوصل إلى حل وسط.	4.20	0.79	4	مرتفع
19.	يتفهم الخلافات التي تنشأ بين مرؤوسيه.	4.20	0.81	4	مرتفع
17.	يقبل من شأن نقاط الاختلاف.	4.08	0.87	6	مرتفع
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.25</b>	<b>0.72</b>		مرتفع

يلاحظ في الجدول (17) أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال التسوية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.25) وانحراف معياري (0.72)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.08 - 4.42) وجاء في الرتبة الأولى فقرة (18) والتي تنص على " يبرز أوجه الشبه والمصالح المشتركة بين المرؤوسين المتنازعين"، بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (16) والتي تنص على " يقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات الناجمة من

الصراع"، بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف المعياري (0.91) وبمستوى مرتفع. أما الرتبة الرابعة وقبل الأخيرة فجاءت للفقرات (14)، (19) واللذان تتصان على " يتفاوض العميد مع رؤوسيه للتوصل إلى حل وسط"، " يتفهم الخلافات التي تنشأ بين رؤوسيه" بمتوسط حسابي (4.20) وانحرافيين معياريين (0.79)، (0.81) وبمستوى مرتفع والرتبة الأخيرة للفقرة (17) والتي تنص " يقلل من شأن نقاط الاختلاف" بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى مرتفع.

## 2. مجال التعاون

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات هذا المجال، والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال التعاون مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2.	يتبادل وجهات النظر مع رؤوسيه في العمل.	4.34	0.86	1	مرتفع
7.	يقدم بدائل عدة لحل المشكلة مع المرؤوسين.	4.30	0.85	2	مرتفع
4.	يشجع فكرة العمل بروح الفريق.	4.23	1.01	3	مرتفع
5.	يسعى إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة.	4.15	0.88	4	مرتفع
6.	يضع أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.	4.10	0.99	5	مرتفع
1.	يواجه العميد رؤوسيه في أسباب الصراع.	4.04	0.99	6	مرتفع
3.	يتعاون مع رؤوسيه للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.	3.98	0.83	7	مرتفع
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.16</b>	<b>0.82</b>		<b>مرتفع</b>

يلاحظ في الجدول (18) أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال التعاون كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.16) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98 – 4.34) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يتبادل وجهات النظر مع مرؤوسيه في العمل"، بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.86) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على " يقدم بدائل عدة لحل المشكلة مع المرؤوسين"، بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري ( 0.85 ) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة السادسة وقبل الأخيرة للفقرة (1) والتي تنص على " يواجه العميد مرؤوسيه في أسباب الصراع" بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى مرتفع والرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (3)، والتي تنص على " يتعاون مع مرؤوسيه للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع" بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف المعاياري (0.83) وبمستوى مرتفع.

### 3. مجال الإرضاء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات هذا المجال، والجدول (19) يوضح ذلك.

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الإرضاء مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22.	يستجيب لاقتراحات مرؤوسيه.	4.13	1.15	1	مرتفع
23.	يتحمل المرؤوسين في حال اختلافه معهم في الرأي	4.10	0.89	2	مرتفع
20.	يهتم العميد باقتراحات مرؤوسيه.	4.06	1.05	3	مرتفع
26.	يحرص على تقبل وجهات النظر المختلفة .	4.02	0.96	4	مرتفع
21.	يحاول إشباع رغبات مرؤوسيه.	3.97	1.14	5	مرتفع
25.	يهتم بسماع وجهات نظر جميع مرؤوسيه لإرضائهم.	3.63	0.99	6	متوسط
24.	يتنازل عادةً للمرؤوسين.	3.62	1.20	7	متوسط
27.	يظهر رضاه عن العمل الذي يتطلبه من مرؤوسيه بالمكافآت.	3.50	1.32	8	متوسط
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.88</b>	<b>0.90</b>		<b>مرتفع</b>

يلاحظ في الجدول (19) مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الإرضاء كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.88) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بين المستوى المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.50 – 4.13) وجاء في الرتبة الأولى فقرة (22) والتي تنص على " يستجيب لاقتراحات مرؤوسيه."، بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (1.15) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (23) والتي تنص على " يتحمل المرؤوسين في حال اختلافه معهم في الرأي" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف المعياري (0.89) وبمستوى مرتفع، أما الرتبة السابعة وقبل الأخيرة للفقرة (24) والتي تنص على " يتنازل عادةً للمرؤوسين" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.20) وبمستوى

متوسط، والرتبة الأخيرة للفقرة (27) والتي تنص " يظهر رضاه عن العمل الذي يتطلبه من مرؤوسيه بالمكافآت"، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.32) وبمستوى متوسط.

#### 4. مجال التجنب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية ل فقرات هذا المجال، والجدول (20) يوضح ذلك.

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال التجنب مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9.	يتقاضي تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.	3.83	1.05	1	مرتفع
8.	يتجنب العميد الخوض في أسباب الخلافات التي تطرأ بين المرؤوسين في الجامعة.	3.73	1.08	2	مرتفع
12.	يتناسى الخلافات الموجودة بين المرؤوسين.	3.60	1.08	3	متوسط
10.	يبتعد عن المناقشات المفتوحة مع مرؤوسيه.	3.19	1.14	4	متوسط
13.	يتجنب تكليف من يرفض التغيير بأية مهام.	3.11	1.29	5	متوسط
11.	يؤجل حل الصراع إلى وقت آخر.	2.98	1.30	6	متوسط
	الدرجة الكلية	3.26	0.91		مرتفع

يلاحظ في الجدول (20) أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال التجنب كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.26) وانحراف معياري (0.91)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بين المستوى المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.98 – 3.83) وجاء في

الرتبة الأولى فقرة (9) والتي تنص على " يتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة"، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (8) والتي تنص على " يتجنب العميد الخوض في أسباب الخلافات التي تطرأ بين المرؤوسين في الجامعة" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.08) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الخامسة وقبل الأخيرة للفقرة (13) والتي تنص على " يتجنب تكليف من يرفض التغيير بأية مهام" بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.29) وبمستوى متوسط، أما الرتبة الأخيرة فجاءت للفقرة رقم (11) والتي تنص على " يؤجل حل الصراع إلى وقت آخر" بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.30) وبمستوى متوسط.

### 5. مجال الهيمنة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية ل فقرات هذا المجال، والجدول (21) يوضح ذلك.

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الهيمنة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
29.	يستخدم قرارات أحادية الجانب.	3.21	1.29	1	متوسط
33.	يطبق الأنظمة بشدة على من يختلف معه في الرأي.	3.12	0.99	2	متوسط
31.	يفرض على المرؤوسين جداول زمنية دون الاستماع إلى آرائهم.	3.10	1.16	3	متوسط
30.	يفرض على المرؤوسين خطط العمل بغض النظر عن آرائهم.	3.07	1.17	4	متوسط
28.	يلجأ العميد إلى نفوذه لفرض أفكاره.	2.96	1.29	5	متوسط
32.	يضغط برأيه على المرؤوسين لتقديم تنازلات.	2.83	1.14	6	متوسط
35.	يهدد الأطراف المتصارعة بالعقوبات.	2.72	1.38	7	متوسط
34.	يستخدم الحزم لتمرير وجهة نظره .	2.58	1.41	8	متوسط
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.95</b>	<b>1.07</b>		متوسط

يلاحظ في الجدول (21) مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الهيمنة كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.95) وانحراف معياري (1.07)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.72 - 3.21) وجاء في الرتبة الأولى فقرة (29) والتي تنص على " يستخدم قرارات أحادية الجانب"، بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.29) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (33) والتي تنص على " يطبق الأنظمة بشدة على من يختلف معه في الرأي" بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف المعياري (0.99) وبمستوى متوسط، أما الرتبة السابعة وقبل الأخيرة للفقرة (35) والتي تنص على " يهدد الأطراف المتصارعة بالعقوبات" بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.38) وبمستوى متوسط، والرتبة الأخيرة للفقرة (34) والتي تنص " يستخدم الحزم لتمرير وجهة نظره"، بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.41) وبمستوى متوسط.

**السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان باستخدام معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، ويظهر في الجدول (22) ذلك.

جدول (22) معاملات الارتباط بين ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان باستخدام معامل ارتباط بيرسون

إدارة الصراع التنظيمي الكلية	الهيمنة	الإرضاء	التسوية	التجنب	التعاون		المجال
0.61	0.03	0.70	0.43	0.25	0.58	معامل الارتباط	الحساسية للمشكلات
0.00	0.59	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.42	0.15	0.64	0.32	0.04	0.65	معامل الارتباط	المثابرة والمجازفة
0.00	0.02	0.00	0.00	0.56	0.00	مستوى الدلالة	
0.56	0.06	0.78	0.40	0.04	0.72	معامل الارتباط	تحفيز الإبداع
0.00	0.33	0.00	0.00	0.57	0.00	مستوى الدلالة	
0.67	0.14	0.88	0.62	0.09	0.83	معامل الارتباط	الأصالة
0.00	0.02	0.00	0.00	0.16	0.00	مستوى الدلالة	
0.60	0.29	0.80	0.73	0.02	0.87	معامل الارتباط	الإيثار
0.00	0.00	0.00	0.00	0.81	0.00	مستوى الدلالة	
0.65	0.13	0.86	0.56	0.08	0.82	معامل الارتباط	القيادة الإبداعية الكلية
0.00	0.00	0.00	0.00	0.20	0.00	مستوى الدلالة	

يتبين في الجدول (22) وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة

الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان، إذ بلغ

معامل الارتباط (0.65) وبمستوى دلالة (0.00)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين معظم مجالات

درجة ممارسة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي إلا بين معظم مجالات

القيادة الإبداعية والمجال التجنب والهيمنة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات

استجابة أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة القيادة الإبداعية يعزى إلى متغيرات الجنس، والكلية،

وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

## 1. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات، وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعًا لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (23).

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات واختبار (t-test) تبعًا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الحسابية للمشكلات	ذكر	194	4.34	1.12	7.36	0.00
	أنثى	54	3.24	0.50		
المثابرة والمجازفة	ذكر	194	4.14	1.12	6.93	0.00
	أنثى	54	2.97	0.59		
تحفيز الإبداع	ذكر	194	4.05	1.13	3.07	0.01
	أنثى	54	3.33	0.86		
الأصالة	ذكر	194	4.04	0.89	4.37	0.00
	أنثى	54	3.03	0.25		
الإيثار	ذكر	194	4.13	0.88	4.27	0.00
	أنثى	54	3.17	0.83		
القيادة الإبداعية الكلية	ذكر	194	4.14	0.89	4.25	0.00
	أنثى	54	3.15	0.48		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات

تعزى لمتغير الجنس، استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير القيادة الإبداعية إذ بلغت (4.25)

وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ولصالح فئة الذكور.

## 2. تخصص الكلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى

عمداء الكليات، وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعًا لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (24).

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات واختبار (t-test) تبعاً لمتغير تخصص الكلية

المجال	تخصص الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الحسابية للمشكلات	انسانية	105	4.24	1.55	-0.35	0.72
	علمية	143	4.29	0.65		
المتابعة والمجازفة	انسانية	105	3.79	0.90	-3.54	0.00
	علمية	143	4.27	1.24		
تحفيز الإبداع	انسانية	105	3.80	1.17	-2.54	0.01
	علمية	143	4.17	1.08		
الأصالة	انسانية	105	3.91	0.91	-1.11	0.27
	علمية	143	4.04	0.90		
الإيثار	انسانية	105	4.03	0.81	-0.72	0.47
	علمية	143	4.11	0.97		
القيادة الإبداعية الكلية	انسانية	105	3.95	0.95	-1.89	0.06
	علمية	143	4.18	0.86		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات تعزى لمتغير تخصص الكلية، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير القيادة الإبداعية إذ بلغت (-1.89) وبدرجة دلالة (0.06)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في معظم المجالات ما عدا مجالي المتابعة والمجازفة وتحفيز الإبداع، وكانت لصالح فئة الكليات العلمية.

### 1. الرتبة الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، كما يظهر ذلك بالجدول (25).

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	المجال
0.73	4.46	24	أستاذ مساعد	الحسابية للمشكلات
1.36	4.12	121	أستاذ مشارك	
0.36	4.48	103	أستاذ	
0.34	4.43	24	أستاذ مساعد	المثابرة والمجازفة
1.50	4.29	121	أستاذ مشارك	
1.08	4.75	103	أستاذ	
1.20	4.30	24	أستاذ مساعد	تحفيز الإبداع
0.51	4.43	121	أستاذ مشارك	
1.09	4.71	103	أستاذ	
0.82	4.32	24	أستاذ مساعد	الأصالة
0.29	4.38	121	أستاذ مشارك	
1.17	4.57	103	أستاذ	
0.76	4.39	24	أستاذ مساعد	الإيثار
0.35	4.51	121	أستاذ مشارك	
0.26	4.66	103	أستاذ	
0.87	4.32	24	أستاذ مساعد	القيادة الإبداعية الكلية
1.01	4.38	121	أستاذ مشارك	
1.11	4.56	103	أستاذ	

يتبين من الجدول (25) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصل أصحاب الرتبة أستاذ على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.56) وبالرتبة الثانية رتبة أستاذ مشارك وبلغ المتوسط الحسابي (4.38) وأخيرًا جاء المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ مساعد إذ بلغ (3.32)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (26).

جدول (26) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الدرجة	القيمة	متوسط	درجة	مجموعات	مصدر التباين	المجال
الدلالة	ف	المربعات	الحرية	المربعات		
0.06	2.94	3.64	2	7.28	بين المجموعات	الحساسية للمشكلات
		1.24	245	303.62	داخل المجموعات	
			247	310.90	المجموع	
0.00	14.73	17.09	2	34.18	بين المجموعات	المثابرة والمجازفة
		1.16	245	284.77	داخل المجموعات	
			247	318.95	المجموع	
0.01	4.60	5.71	2	11.41	بين المجموعات	تحفيز الإبداع
		1.24	245	304.86	داخل المجموعات	
			247	316.27	المجموع	
0.01	4.78	3.78	2	7.55	بين المجموعات	الأصالة
		0.79	245	193.58	داخل المجموعات	
			247	201.13	المجموع	
0.02	4.15	3.32	2	6.64	بين المجموعات	الإيثار
		0.80	245	195.61	داخل المجموعات	
			247	202.25	المجموع	
0.01	4.65	3.67	2	7.34	بين المجموعات	القيادة الإبداعية الكلية
		0.79	245	193.38	داخل المجموعات	
			247	200.72	المجموع	

تظهر النتائج في الجدول (26) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية،

استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (4.65) وبدرجة دلالة (0.01) للدرجة الكلية، ووجود

فروق إحصائية لجميع المجالات ما عدا مجال الحساسية للمشكلات. ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً

لمتغير الرتبة الأكاديمية تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والذي يوضحه الجدول (27).

جدول (27) اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
المثابرة والمجازفة	أستاذ مساعد	4.43	4.43	4.29	4.75
	أستاذ مشارك	4.29	4.29	0.14-	0.32
	أستاذ	4.75	4.75	0.44*	
تحفيز الإبداع	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد	4.30	4.30	0.13	0.41*
	أستاذ مشارك	4.43	4.43	0.28	0.28
	أستاذ	4.71	4.71	-	-
	أستاذ مساعد	4.30	4.30	0.13	0.41*
الأصالة	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد	4.32	4.32	0.06	0.25*
	أستاذ مشارك	4.38	4.38	0.19	0.19
	أستاذ	4.57	4.57	-	-
	أستاذ مساعد	4.32	4.32	0.06	0.25*
الإيثار	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد	4.39	4.39	0.12	0.27*
	أستاذ مشارك	4.51	4.51	0.15	0.15
	أستاذ	4.66	4.66	-	-
	أستاذ مساعد	4.39	4.39	0.12	0.27*
القيادة الإبداعية الكلية	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد	4.32	4.32	0.06	0.24*
	أستاذ مشارك	4.38	4.38	0.19	0.19
	أستاذ	4.56	4.56	-	-
	أستاذ مساعد	4.32	4.32	0.06	0.24*

\* الفرق الدال إحصائيًا عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

يلاحظ في الجدول (27) أن الفرق كان لصالح فئة الرتبة الأكاديمية "أستاذ" لجميع المجالات ولدرجة القيادة الإبداعية الكلية.

### 3. سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات تبعًا لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك بالجدول (28).

جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المجال
0.25	4.90	40	أقل من 5 سنوات	الحسابية للمشكلات
0.83	3.73	110	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.92	4.62	98	10 سنوات وأكثر	
1.30	4.20	40	أقل من 5 سنوات	المثابرة والمجازفة
0.91	3.42	110	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.89	4.10	98	10 سنوات وأكثر	
0.32	4.80	40	أقل من 5 سنوات	تحفيز الإبداع
1.11	3.32	110	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.92	4.46	98	10 سنوات وأكثر	
0.29	4.83	40	أقل من 5 سنوات	الأصالة
0.97	3.40	110	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.72	4.29	98	10 سنوات وأكثر	
0.21	4.88	40	أقل من 5 سنوات	الإيثار
0.97	3.59	110	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.98	4.29	98	10 سنوات وأكثر	
0.42	4.79	40	أقل من 5 سنوات	القيادة الإبداعية الكلية
0.87	3.50	110	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.78	4.32	98	10 سنوات وأكثر	

يلاحظ من الجدول (28) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة

القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات تبعًا لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل ذو خبرة أقل

من 5 سنوات على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.79) وبالرتبة الثانية ذو خبرة من 10 سنوات وأكثر إذ بلغ (4.32)، والرتبة الأخيرة لذو الخبرة من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات إذ بلغ (3.50) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (29).

جدول (29) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الدرجة الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموعات المربعات	مصدر التباين	المجال
0.00	29.16	29.889	2	59.78	بين المجموعات	الحساسية للمشكلات
		1.025	245	251.12	داخل المجموعات	
			247	310.90	المجموع	
0.00	65.18	55.205	2	110.41	بين المجموعات	المثابرة والمجازفة
		0.847	245	207.54	داخل المجموعات	
			247	317.95	المجموع	
0.00	53.85	48.301	2	96.60	بين المجموعات	تحفيز الإبداع
		0.897	245	219.67	داخل المجموعات	
			247	316.27	المجموع	
0.00	72.30	37.305	2	74.61	بين المجموعات	الأصالة
		0.516	245	126.52	داخل المجموعات	
			247	201.13	المجموع	
0.00	47.55	28.294	2	56.59	بين المجموعات	الإيثار
		0.595	245	145.66	داخل المجموعات	
			247	202.25	المجموع	
0.00	73.85	38.107	2	76.22	بين المجموعات	القيادة الإبداعية الكلية
		0.516	245	126.48	داخل المجموعات	
			247	202.69	المجموع	

تبين النتائج في الجدول (29) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات تبعًا لمتغير سنوات الخدمة، استنادًا إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (73.85) وبدرجة دلالة (0.00) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في جميع المجالات ولمعرفة عائدية الفروق تبعًا لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والذي يوضحه الجدول (30).

جدول (30) اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة القيادة الإبداعية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
الحساسية للمشكلات	أقل من 5 سنوات	4.90	-	1.17	*0.28
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.73	-	-	0.89
	10 سنوات وأكثر	4.62	-	-	-
المثابرة والمجازفة	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	أقل من 5 سنوات	4.20	-	*0.78	0.10
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.42	-	-	0.68
	10 سنوات وأكثر	4.10	-	-	-
تحفيز الإبداع	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	أقل من 5 سنوات	4.80	-	*1.48	0.34
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.32	-	-	0.86
	10 سنوات وأكثر	4.46	-	-	-
الأصالة	سنوات الخدمة		أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر

4.29	3.40	4.83	المتوسط الحسابي		
0.52	*1.43	-	4.83	أقل من 5 سنوات	
0.89	-		3.40	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
-			4.29	10 سنوات وأكثر	
10 سنوات وأكثر	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	سنوات الخدمة	الإيثار
4.29	3.59	4.88			
0.57	*1.29	-	4.88	أقل من 5 سنوات	
0.70	-		3.59	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
-			4.29	10 سنوات وأكثر	
10 سنوات وأكثر	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	سنوات الخدمة	القيادة الإبداعية الكلية
4.32	3.50	4.79			
0.47	*1.29	-	4.79	أقل من 5 سنوات	
0.82	-		3.50	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
-			4.32	10 سنوات وأكثر	

\* الفرق الدال إحصائياً عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

يلاحظ في الجدول (30) أن الفرق كان لصالح ذو الخدمة أقل من 5 سنوات.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات

استجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى إدارة الصراع التنظيمي يعزى إلى متغيرات الجنس، والكلية،

وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

## 1. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي ،

وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعًا لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (31).

جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي واختبار (t-test) تبعًا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التعاون	ذكر	194	4.23	0.79	5.73	0.00
	أنثى	54	3.16	0.69		
التجنب	ذكر	194	3.44	0.92	2.51	0.01
	أنثى	54	2.84	0.29		
التسوية	ذكر	194	4.32	0.68	6.70	0.00
	أنثى	54	3.13	0.35		
الإرضاء	ذكر	194	3.93	0.90	3.58	0.00
	أنثى	54	3.09	0.52		
الهيمنة	ذكر	194	3.92	1.06	-2.06	0.00
	أنثى	54	3.50	1.05		
إدارة الصراع التنظيمي الكلية	ذكر	194	3.77	0.55	4.37	0.00
	أنثى	54	3.15	0.15		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (31) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس،

استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير إدارة الصراع التنظيمي إذ بلغت (4.37) وبدرجة دلالة

(0.00)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ولصالح فئة الذكور.

## 2. تخصص الكلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي، وتم

تطبيق اختبار (t-test) تبعًا لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (32).

جدول (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي واختبار (t-test) تبعاً لمتغير تخصص الكلية

المجال	تخصص الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التعاون	انسانية	105	4.19	0.67	0.39	0.70
	علمية	143	4.15	0.92		
التجنب	انسانية	105	3.77	0.81	5.90	0.00
	علمية	143	3.14	0.88		
التسوية	انسانية	105	4.31	0.61	1.16	0.25
	علمية	143	4.20	0.79		
الإرضاء	انسانية	105	3.78	0.99	-1.48	0.14
	علمية	143	3.95	0.82		
الهيمنة	انسانية	105	3.13	0.97	2.35	0.02
	علمية	143	2.82	1.13		
إدارة الصراع التنظيمي الكلية	انسانية	105	3.82	0.66	2.64	0.01
	علمية	143	3.65	0.44		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (32) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير

تخصص الكلية، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير إدارة الصراع التنظيمي إذ بلغت (0.51)

وبدرجة دلالة (0.61)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في مجالي التجنب والهيمنة، وكانت لصالح فئة

الكليات العلمية.

### 3. الرتبة الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي

تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، كما يظهر ذلك بالجدول (33).

جدول (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	المجال
0.22	4.20	24	أستاذ مساعد	التعاون
0.67	4.10	121	أستاذ مشارك	
1.11	4.44	103	أستاذ	
0.97	4.45	24	أستاذ مساعد	التجنب
0.92	4.12	121	أستاذ مشارك	
0.35	4.49	103	أستاذ	
0.88	4.35	24	أستاذ مساعد	التسوية
0.65	3.75	121	أستاذ مشارك	
0.22	4.53	103	أستاذ	
0.98	4.22	24	أستاذ مساعد	الإرضاء
0.65	3.82	121	أستاذ مشارك	
0.51	4.34	103	أستاذ	
1.06	4.18	24	أستاذ مساعد	الهيمنة
0.96	3.83	121	أستاذ مشارك	
0.69	4.21	103	أستاذ	
<b>0.41</b>	<b>4.16</b>	<b>24</b>	أستاذ مساعد	إدارة الصراع التنظيمي الكلية
<b>0.63</b>	<b>3.95</b>	<b>121</b>	أستاذ مشارك	
<b>0.32</b>	<b>4.72</b>	<b>103</b>	أستاذ	

يتبين من الجدول (33) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة الصراع

التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصل أصحاب الرتبة أستاذ على أعلى متوسط

حسابي بلغ (4.72) وبالرتبة الثانية رتبة أستاذ مساعد وبلغ المتوسط الحسابي (4.16) وأخيراً

جاء المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ مشارك إذ بلغ (4.72)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way

ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (34).

جدول (34) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى إدارة الصراع التنظيمي، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
التعاون	بين المجموعات	2.39	2	1.20	1.79	0.15
	داخل المجموعات	164.87	245	0.67		
	المجموع	167.46	247			
التجنب	بين المجموعات	5.37	2	2.69	3.32	0.04
	داخل المجموعات	197.67	245	0.81		
	المجموع	203.03	247			
التسوية	بين المجموعات	3.75	2	1.88	3.69	0.03
	داخل المجموعات	124.08	245	0.51		
	المجموع	127.83	247			
الإرضاء	بين المجموعات	5.39	2	2.69	3.41	0.04
	داخل المجموعات	194.43	245	0.79		
	المجموع	199.81	247			
الهيمنة	بين المجموعات	26.87	2	13.44	12.92	0.00
	داخل المجموعات	255.89	245	1.04		
	المجموع	282.76	247			
إدارة الصراع التنظيمي الكلية	بين المجموعات	3.43	2	1.72	5.93	0.00
	داخل المجموعات	71.87	245	0.29		
	المجموع	75.30	247			

تظهر النتائج في الجدول (34) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، استناداً إلى قيمة (F)

المحسوبة إذ بلغت (5.93) وبدرجة دلالة (0.00) للدرجة الكلية، ووجود فروق إحصائية لجميع

مجالات ما عدا مجال التعاون، ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية تم استخدام

اختبار شيفيه للفروق والذي يوضحه الجدول (35).

جدول (35) اختبار شيفيه للفروق في مستوى إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
التجنب	أستاذ مساعد	4.45	4.45	4.12	4.49
	أستاذ مشارك	4.12	-	-0.33	0.04
	أستاذ	4.49	-	-	0.37*
التسوية	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد		4.35	3.75	4.53
	أستاذ مساعد	4.35	-	-0.60	0.18
	أستاذ مشارك	3.75	-	-	0.78*
	أستاذ	4.53	-	-	-
الإرضاء	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد		4.22	3.82	4.34
	أستاذ مساعد	4.22	-	-0.40	0.12
	أستاذ مشارك	3.82	-	-	0.52*
	أستاذ	4.34	-	-	-
الهيمنة	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد		4.18	3.83	4.21
	أستاذ مساعد	4.18	-	-0.35	0.03
	أستاذ مشارك	3.83	-	-	0.38*
	أستاذ	4.21	-	-	-
إدارة الصراع التنظيمي الكلية	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد		4.16	3.95	4.72
	أستاذ مساعد	4.16	-	0.21	0.56
	أستاذ مشارك	3.95	-	-	0.77*
	أستاذ	4.72	-	-	-

\* الفرق الدال إحصائيًا عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

يلاحظ في الجدول (35) أن الفرق كان لصالح فئة الرتبة الأكاديمية "أستاذ" لجميع المجالات ولدرجة إدارة الصراع التنظيمي.

#### 4. سنوات الخدمة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك بالجدول (36).

جدول (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المجال
0.27	4.81	40	أقل من 5 سنوات	التعاون
0.83	3.71	110	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.67	4.41	98	10 سنوات وأكثر	
0.63	4.57	40	أقل من 5 سنوات	التجنب
0.70	3.28	110	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.92	3.89	98	10 سنوات وأكثر	
0.55	4.55	40	أقل من 5 سنوات	التسوية
0.80	4.08	110	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.63	4.31	98	10 سنوات وأكثر	
0.36	3.90	40	أقل من 5 سنوات	الإرضاء
0.99	3.43	110	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.69	3.56	98	10 سنوات وأكثر	
1.01	4.04	40	أقل من 5 سنوات	الهيمنة
0.88	2.98	110	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
1.08	3.29	98	10 سنوات وأكثر	
0.21	4.01	40	أقل من 5 سنوات	إدارة الصراع التنظيمي الكلية
0.43	3.50	110	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.64	3.78	98	10 سنوات وأكثر	

يلاحظ من الجدول (36) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة

الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل ذو خبرة أقل من 5 سنوات على

أعلى متوسط حسابي بلغ (4.01) وبالرتبة الثانية ذو خبرة 10 سنوات وأكثر وبلغ المتوسط الحسابي (3.78) وأخيرًا جاء المتوسط الحسابي لذو خبرة من 5 سنوات وأقل 10 سنوات بالرتبة الأخيرة إذ بلغ (3.50)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (37).

جدول (37) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى إدارة الصراع التنظيمي، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
التعاون	بين المجموعات	45.465	2	22.73	45.64	0.00
	داخل المجموعات	121.991	245	0.498		
	المجموع	167.456	247			
التجنب	بين المجموعات	52.502	2	26.25	42.75	0.00
	داخل المجموعات	150.532	245	0.614		
	المجموع	203.034	247			
التسوية	بين المجموعات	6.883	2	3.44	6.96	0.00
	داخل المجموعات	120.950	245	0.494		
	المجموع	127.833	247			
الإرضاء	بين المجموعات	41.172	2	20.59	31.77	0.00
	داخل المجموعات	158.638	245	0.648		
	المجموع	199.810	247			
الهيمنة	بين المجموعات	44.580	2	22.29	22.93	0.00
	داخل المجموعات	238.176	245	0.972		
	المجموع	282.756	247			
إدارة الصراع التنظيمي الكلية	بين المجموعات	13.668	2	6.83	27.10	0.00
	داخل المجموعات	61.631	245	0.252		
	المجموع	75.299	247			

تبين النتائج في الجدول (37) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (27.10) وبدرجة دلالة (0.00) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في مجالي التجنب والهيمنة. ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والذي يوضحه الجدول (38).

جدول (38) اختبار شيفيه للفروق لمستوى إدارة الصراع التنظيمي، تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
التعاون	أقل من 5 سنوات	4.81	-	<b>*1.10</b>	0.40
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.71		-	0.70
	10 سنوات وأكثر	4.41			-
	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
التجنب	أقل من 5 سنوات	4.57	-	<b>*1.29</b>	0.68
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.28		-	0.61
	10 سنوات وأكثر	3.89			-
	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
التسوية	أقل من 5 سنوات	4.55	-	<b>0.47*</b>	0.24
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	4.08		-	0.23
	10 سنوات وأكثر	4.31			-
	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
الإرضاء	أقل من 5 سنوات	3.90	-	<b>0.47*</b>	0.34
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.43		-	0.13
	10 سنوات وأكثر	3.56			-
	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر

10 سنوات وأكثر	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	سنوات الخدمة	الهيمنة
3.29	2.98	4.04	4.04	أقل من 5 سنوات	
0.75	<b>1.06*</b>	-	2.98	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.31	-	-	3.29	10 سنوات وأكثر	
10 سنوات وأكثر	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	سنوات الخدمة	إدارة الصراع التنظيمي الكلية
3.78	3.50	4.01	4.01	أقل من 5 سنوات	
0.23	<b>*0.51</b>	-	3.50	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.28	-	-	3.78	10 سنوات وأكثر	

\* الفرق الدال إحصائياً عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

يلاحظ في الجدول (38) أن الفرق كان لصالح ذو الخدمة أقل من 5 سنوات.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج وموضحه كآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول الذي ينص على " ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟"

تظهر النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.05) والانحراف المعياري (0.91)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجة المرتفعة ماعدا الفقرة (26) و(45) جاءت متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.97 - 4.25)، وتعزو الباحثة ذلك إلى الابتكار والإبداع بكونه يُعد أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات ومنها التربوية إذ أن الزمان في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلا يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في الجامعات بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إما إلى الوقوف أو التراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل، لذلك فإن الجامعات الناجعة تعمل من أجل ضمان بقائها واستمرارها بقوة مؤثرة يجب أن لا تقف عند حدّ الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، فتجد الجامعات الحكومية والخاصة تسعى إلى إدخال المفردات الحديثة في القيادة لإدارة الجامعات بصورة تواكب التغير وتحقيق أعلى جودة للعملية

التعليمية. فعندما نلتمس من خلال النتائج أن نتيجة ممارسة القيادة الإبداعية كانت مرتفعة ، نستشعر وجود رؤية مستقبلية لريادة متقدمة ومتطورة.

وعند الرجوع إلى مجالات الاستبانة لدراسة القيادة الإبداعية نجد أن الرتبة الأولى جاءت لمجال الحساسية للمشكلات، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة مرتفعة، وترى الباحثة أن القيادة بمفهومها العام يتمثل في التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة ولكي يصبح هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً فلا بد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لتترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث أن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون فيكون لديه حساسية عالية بالمشكلات ويتمكن من الوصول إلى طريقة أفضل للحل وربما تدل على تبني القيادات الجامعية لأساليب قيادية جديدة تعود بالنفع على الجامعة والعملية التعليمية، أما في الرتبة الثانية جاء مجال الإيثار بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وهذا يدل على تبني القيادات الجامعية لمبدأ الإيثار وشعور رؤساء الأقسام الأكاديمية بذلك مما أثر على استجاباتهم، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال المثابرة والمجازفة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.21) وبدرجة مرتفعة، وترى الباحثة أن المثابرة تعني قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات وتجد أفراد العينة يشعرون بذلك الممارسات التي تمارسها القيادات الجامعية لغايات الإبداع الجامعي، والرتبة الرابعة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة لمجال الأصالة، وهذا يدل التماس رؤساء الأقسام الأكاديمية للممارسات التي تدل على الأصالة والرتبة

الاحيرة لمجال تحفيز الإبداع بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، وترى الباحثة أنها نتيجة إيجابية ومرتفعة لتحفيز إبداع العاملين حيث يكون بشكل مرضي.

وترى الباحثة أن النتائج طبيعية كون عميد الكلية هو الأولى في تطبيق مثل هذه المبادئ التي لا تتجزء عن العمل الإداري والأكاديمي، وتعتبر هذه النتيجة طبيعية حيث تحرص الجامعات الخاصة كونها جامعات تتمتع برقابة عالية على كافة السلوكيات المتعلقة بالعمل الأكاديمي، فتجدها تسعى لتطوير قياداتها بما يواكب التطورات.

كما وتعزو الباحثة هذه النتيجة ربما إلى أن المستجيبين من رؤساء الأقسام الأكاديمية الذين يميلون إلى الدرجة المرتفعة في الإجابة لتجنبهم التقييم المنخفض الذي ربما يعتقدون بأنه قد يؤثر سلباً على علاقتهم معهم، مما قدر يؤثر أيضاً على تقييمهم وتطويرهم الوظيفي وتقاريرهم السنوية وعقودهم.

وعند الرجوع لفقرات الاستبانة التفصيلية نجد أن مجال الحساسية للمشكلات والتي تتمثل في القدرة على تحسس المشكلات و إدراك طبيعتها، والمبدع الحقيقي يلاحظ ان هناك شيئاً خاطئاً لم يلحظه الآخرون، وتساعد في إكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فهو يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد وجاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.25) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.92 - 4.65)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (5) والتي تنص على "يضع آلية واضحة لضبط مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات"، بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية للآليات المتعبة في المشاركة في صنع القرار، ومدى رضاهم عن مشاركتهم الفعلية في ذلك أما الرتبة التاسعة والأخيرة فجاءت بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة

مرتفعة للفقرة (9) والتي تنص على "يحدد ما لا يمكن التحكم فيه من مسببات للمشكلة"، وترى الباحثة أن ذلك لا يمكن قياسه بشكل فعلي ولكن يمكن التماسه والتحسس به، فجاءت بدرجة مرتفعة لإدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية لقدرة عميد الكلية على تحديد مسببات المشكلات وبينما بالرتبة الأخيرة ربما لأنه يمكن أن تكون طبقت في حالة معينة وبمشاركة وعلم الكثير ولم تنطبق في حالة أخرى أو ربما لم يعلم بذلك رؤساء الأقسام الأكاديمية، كما أنه لا يمكن قياس ذلك مما أثر على استجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية.

أما درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الإيثار كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.07) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.90 - 4.21)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (47) والتي تنص على " يدرك العميد أن خدمة الآخرين تعد من مهمات العميد" بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة ن ما عدا فقرة (26) التي جاءت بدرجة متوسطة وهذا يؤكد أن العميد يُعنى بخدمة الآخرين ليؤثر بهم بشكل إيجابي وهذا ما يمارسه العمداء في الجامعات الحكومية والخاصة مما أثر على استجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية، أما الرتبة الأخيرة فجاءت للفقرة (52) والتي تنص على " يبرز إيجابيات أداء المرؤوسين" بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة مرتفعة ، فتعزو الباحثة حصولها على درجة مرتفعة يدل على ممارسة القائد لإبراز الإيجابيات للعاملين، وربما حصولها على الرتبة الأخيرة يوضح اختلاف آراء الأشخاص بما يتعلق بمستوى رضاهم عن إبراز انجازاتهم وإيجابياتهم والثناء عليها.

في حين أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال المثابرة والمجازفة كانت مرتفعة،

إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.00) وانحراف معياري (1.21)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.82 - 4.36) وهذا يؤكد قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الإنفعالي والإستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات لدى القيادة الجامعية، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (21) والتي تنص على "يعمل لفترات طويلة للوصول لحلول مبتكرة"، بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (1.49) وبدرجة مرتفعة، وترى الباحثة ذلك يدل على الممارسات التي يقوم بها القيادات الجامعية للوصول إلى حلول مبتكرة، والرتبة الثالثة عشر والأخيرة للفقرات رقم (20) ، (23) واللذان تتصان على " يتبنى المخاطرة في قراراته المعتمدة"، "يميل للأعمال التي فيها مجازفة من أجل نجاح العمل" بمتوسط حسابي (3.82) وانحرافيين معياريين (1.10)، (1.16) وبدرجة مرتفعة، وحصولهم على الدرجة مرتفعة دليل على إمكانية المجازفة والمخاطرة للوصول إلى الحلول المبتكرة الممكنة، وحصولها على الرتبة الأخيرة يوضح أن المجازفة والمخاطرة تحتاج لدراسة واعية ومدركة لتقليل من المخاطر والأضرار الممكنة.

كما أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الأصالة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.98) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62 - 4.36)، وجاء في الرتبة الأولى للفقرة رقم (40) والتي تنص على " يعطي الحرية لجميع المرؤوسين لطرح آرائهم في أثناء الاجتماع" بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، وهذا يدل على رضى رؤساء الأقسام الأكاديمية من مشاركتهم لآرائهم وأفكارهم في الاجتماعات التي تعقد بين العاملين ورؤسائهم، والرتبة الأخيرة للفقرة (45) والتي تنص على " يوفر الإمكانيات المادية التي تسهم في

الإبداع" وجاءت بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة متوسطة، فجاءت في درجة مرضية إلا أنها متوسطة وبالرتبة الأخيرة لأنها تحتاج إلى مخصصات مالية.

أما درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال تحفيز الإبداع كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.97) وانحراف معياري (0.98)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60 - 4.37)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (33) والتي تنص على " يحرص على إيجاد جو من التنافس بالتحفيز بين المرؤوسين" بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (1.25) بدرجة مرتفعة، وهذا شيء طبيعي في ظل النتائج التي توصلت إليها الدراسة حيث يتضح بأن الجو العام في الجامعات يسودها روح التعاون والمشاركة والإبداع ويحفز العاملين للمنافسة السليمة للحصول على أعلى درجات الانجاز، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (26) والتي تنص "يوظف العميد المواقف الطارئة من خلال الأعمال اليومية لغايات تحقيق التعلم الذاتي" بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة. وربما يعود ذلك إلى التماس ممارسات تؤكد حرص القيادات الجامعية من تحقيق التعلم الذاتي ولكن بالرتبة الأخيرة ربما بسبب عدم وجود وقت للتركيز على مثل هذه المواقف الطارئة والتي تتطلب الحل السريع إلا أنها درجة مرضية لممارسة التعلم الذاتي من خلال الكثير من المواقف وليس جميعها.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة المعاني والخرابشة (2017) بوجود مستوى عالٍ من الإبداع تعزى

لخصائصهم الديمغرافية، كما اتفقت مع دراسة (عوض الله، 2018) إلى تحقيق مزايا القيادة

الإبداعية للمؤسسات التعليمية، وأيضاً اتفقت مع دراسة ادمو (2016) بوجود علاقة طردية إيجابية

في ممارسة القيادة في المنظمات، اختلفت مع دراسة فيذر (Fethier, 2002) في وجود معيقات للعمل الإبداعي في الجامعات التي تناولها في دراسته.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على " ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات**

**الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟"**

تشير النتائج إلى أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) وانحراف معياري (0.55)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.95 – 4.25)، وجاء في الرتبة الأولى مجال التسوية، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.71) وبمستوى مرتفع، وتعزو الباحثة ذلك إلى لجوء القيادات الجامعية إلى الحزم والتعاون بقدر معتدل وتمتاز ممارساتها بالإقناع ليجاد حل وسط وهي بمستوى مرتفع وإيجابي، وفي الرتبة الثانية جاء مجال التعاون بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى مرتفع، مما يدل على اشاعة جو من التعاون والمشاركة في البيئة الجامعية مما انعكس على استجابة أفراد العينة حيث أن أسلوب التعاون يعكس الاهتمام بالذات والآخرين ويمتاز باهتمام القيادات الجامعية بالحزم والتعاون معاً واللجوء إلى قوة العلاقات الإنسانية، والوصول إلى حل المشكلات بمشاركة جميع الأطراف لطرح البدائل الممكنة ومناقشتها، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال الإرضاء بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى مرتفع، وهذا يدل على ممارسة القيادة الجامعية لأساليب تعمل على إرضاء جميع الأطراف في حالات الصراع وترى الباحثة أيضاً أن ذلك يعكس رغبة الإدارة للتعاون والمشاركة من خلال إرضاء الآخرين على حساب اهتمامات الفرد الخاصة وهذا ما تبين في أسلوب التسوية والتعاون ويليها أسلوب الإرضاء عندما يشعر المدير بأن الصراع سينتهي مع الوقت ويدعو جميع الأطراف إلى التسوية والتعاون، والرتبة

الرابعة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى متوسط لمجال التجنب، مما يدل على أنه القيادة الجامعية تبتعد عن الانسحاب وعدم الاهتمام بالصراعات والتهرب من المسؤولية التي تؤدي إلى نتائج سلبية وهذا ما يتبين من استجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية وحصولها على الرتبة الرابعة وقبل الأخيرة ولكن يتم اللجوء إليها في حالات المشكلات ذات غير الأهمية وعدم وجود فرصة لإرضاء اهتمامات الآخرين لوجود شيء يصعب تغييره رغبة من الإدارة بتهدئة الأطراف المتصارعة لذلك يتم اللجوء إليه لذلك جاء بمستوى مرتفع، والرتبة الأخيرة لمجال الهيمنة بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى متوسط، وهذا يدل على أن الإدارة الجامعية لا تلجأ للأساليب الغير التعاونية أو استخدام أسلوب القمع والاكراه والهيمنة كونه أسلوب يعتبر سبباً لفقدان دافعية العمل لدى العاملين إلا أنها جاءت بمستوى متوسط ربما لأنه يتم اللجوء إليها في الحالات الحاسمة التي تحتاج إلى حسم كونها تهدد استقرار الجامعة.

وعند الرجوع إلى الفقرات التفصيلية نجد أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال التسوية كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.25) وانحراف معياري (0.72)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.08 - 4.42) وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (18) والتي تنص على " يبرز أوجه الشبه والمصالح المشتركة بين المرؤوسين المتنازعين"، بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى مرتفع، وهذا يؤكد حرص القيادات الجامعية على الوصول إلى تسوية تعمل على إرضاء جميع الأطراف، والرتبة الأخيرة للفقرة (17) والتي تنص " يقلل من شأن نقاط الاختلاف" بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى مرتفع، وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى ابتعاد القيادة الجامعية من نقاط

الاختلاف للوصول إلى نقاط مشتركة تعمل على حل الصراع ولكنها جاءت بدرجة مرتفعة ومرضية ربما لأن نقاط الاختلاف أحياناً تكون نقطة البداية لحل الصراع.

أما مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال التعاون كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.16) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98 - 4.34) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (2) والتي تنص على " يتبادل وجهات النظر مع رؤوسيه في العمل"، بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.86) وبمستوى مرتفع، وهذا ما يراه رؤساء الأقسام الأكاديمية من ممارسات تؤكد مشاركة العاملين آرائهم وأفكارهم في العمل، والرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (3)، والتي تنص على " يتعاون مع رؤوسيه للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع" بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف المعياري (0.83) وبمستوى مرتفع، وهذا ما يدل على المشاركة الفعالة بين العاملين ولكنها جاءت بالرتبة الأخيرة ربما لأن العاملين يكونوا هم أفراد الصراع ويحاول القائد الوصول إلى القرار بمشاركتهم ولكنه يحاول التعاون في مشاركتهم لآرائهم والقرار النهائي يكون من قبل القائد بمشاركة الجميع.

وجاء مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الإرضاء كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.88) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بين المستوى المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.50 - 4.13) وجاء في الرتبة الأولى فقرة (22) والتي تنص على "يستجيب لاقتراحات رؤوسيه"، بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (1.15) وبمستوى مرتفع، مما يدل إلى تبني أسلوب الإرضاء من خلال الاستماع لآراء

واقترحات الآخرين للوصول إلى حل للصراع، والرتبة الأخيرة للفقرة (27) والتي تنص " يظهر رضاه عن العمل الذي يتطلبه من مرؤوسيه بالمكافآت"، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.32) وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة حصولها على الرتبة الأخيرة لحاجة تطبيقها إلى مخصصات مالية إضافية لتوفير المكافآت المالية وربما يمكن أن تكون المكافآت معنوية مما يؤكد حصولها على مستوى مرضي.

كما أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال التجنب كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.26) وانحراف معياري (0.91)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.98 - 3.83) وجاء في الرتبة الأولى فقرة (9) والتي تنص على " يتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة"، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى مرتفع، وهذه نتيجة طبيعية لعدم التحيز لأحد الاطرف مما يزيد من حدة الصراع، أما الرتبة الاخيرة فجاءت للفقرة (11) والتي تنص على " يؤجل حل الصراع إلى وقت آخر" بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.30) وبمستوى متوسط، وهذا يدل على قدرة القائد على اختيار الوقت المناسب لحل الصراع لتقليل الآثار السلبية التي ربما يمكن أن تظهر أثناء حل الصراع وجاءت بدرجة مقبولة ولكنها بالرتبة الأخيرة لاختلاف إجابات رؤساء الأقسام وآرائهم بما يتعلق بتأجل حل الصراع ورضاهم عن ذلك.

وتشير النتائج إلى أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الهيمنة كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.95) وانحراف معياري (1.07)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.72 - 3.21) وجاء في

الرتبة الأولى فقرة (29) والتي تنص على " يستخدم قرارات أحادية الجانب"، بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.29) وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم رضا الكثير من رؤساء الأقسام الأكاديمية لأسلوب الهيمنة في حل الصراع، والرتبة الأخيرة للفقرة (34) والتي تنص " يستخدم الحزم لتمرير وجهة نظره"، بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.41) وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى وجود بعض من الحزم في القرارات التي تتعلق في حل الصراع فجاءت في درجة مرضية والرتبة الأخيرة.

اتفقت النتائج مع دراسة أبو سنيّة والبياتي (2014) ودراسة اللوح (2013) التي أظهرت أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي كان متوسطاً في بعض المجالات خاصة في مجالي التجنب والهيمنة واختلفت مع دراسة القيسي (2012)، ودراسة العمري (2001) بنتيجة أن اهتمام العمداء بإدارة الصراع ضعيفة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينص على " هل توجد علاقة ذات دلالة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان؟"

يتبين في الجدول (22) وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط (0.65) وبمستوى دلالة (0.00)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين معظم مجالات درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي إلا بين معظم مجالات القيادة الإبداعية والمجال التجنب والهيمنة.

ويُعد ذلك شيء طبيعي لارتفاع درجة القيادة الإبداعية وارتفاع مستوى إدارة الصراع التنظيمي مما أدى إلى وجود علاقة إيجابية ارتباطية، مما أثر على الاستجابات رؤساء الأقسام الأكاديمية. كما أن هنالك علاقة ارتباطية قوية بين معظم مجالات القيادة الإبداعية ومجالات إدارة الصراع التنظيمي مع وجود ديمقراطية وتشاورية وتعاون بين العاملين بتوفر قيادة فاعلة تهتم بتوفير بيئة مناسبة وصحية للعملية التعليمية التعلمية وبالتالي فإن السلوكيات الدالة على القيادة الإبداعية من قبل العمداء أدت إلى توفر أساليب فاعله لإدارة الصراع التنظيمي.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ادمو (2016) في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة واتخاذ القرار، كما اتفقت مع دراسة مدهون (2012) ودراسة القيسي (2012) في متوسطة الصراع التنظيمي، واختلفت مع دراسة محمد (2018) وجود أثر في حل الصراع التنظيمي.

مناقشة نتائج السؤال الرابع الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a = 0.05)$  بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة القيادة الإبداعية يعزى إلى متغيرات الجنس، والكلية، وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية؟"

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات تعزى لمتغير الجنس، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ولصالح فئة الذكور، وربما يعود ذلك إلى أن معظم القيادات الجامعية ذكورية فتجد الذكور يتحيزون في استجاباتهم لفئتهم الذكورية مما أثر على استجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية.

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات تعزى لمتغير تخصص الكلية، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في معظم المجالات ما عدا مجالي المثابرة والمجازفة وتحفيز الإبداع، وكانت لصالح فئة الكليات العلمية. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأشخاص بالتخصص العلمي يعتمدون على الوقائع والحقائق ولديهم أساليب علمية دقيقة وبالتالي جاءت الفروق لصالحهم لدقتهم في دراسات الأمور من نواحي علمية.

تظهر النتائج في الجدول (25) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق إحصائية لجميع المجالات ما عدا مجال الحساسية للمشكلات. وكانت لصالح فئة الرتبة الأكاديمية "أستاذ" لجميع المجالات ولدرجة القيادة الإبداعية الكلية. ربما يعود ذلك إلى أنه كلما ازدادت الرتبة الأكاديمية ازداد عضو هيئة التدريس معرفة ومهارات، وعلمًا وتطلعًا لكل ما هو جديد من ممارسات وسلوكيات تعزز مفاهيم ومبادئ جديدة تؤثر وبشكل فعلي على العملية التعليمية في جامعاتهم، يستطيع من خلالها أن يكون أكثر حرصًا على تعزيز ممارسة المفاهيم الجديدة التي يكون على معرفة ودراية كافية بها ومنها مهارات القيادة الإبداعية.

تبين النتائج في الجدول (28) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك وجود فروق في جميع المجالات كان لصالح ذو الخدمة أقل من 5 سنوات.

ويعزى ذلك ربما لحرص أعضاء هيئة التدريس الجدد الذين يسعون للتقدم والتطوير في مجال عملهم من خلال معرفة المفاهيم الجديدة وبما يتعلق بمهارات القيادة الإبداعية وأهميتها للتغيير والتقدم في العملية التعليمية وما يصب في أهدافها الاستراتيجية.

أُتفقت هذه الدراسة مع دراسة جيرني (2016) في وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة واتخاذ القرار، واتفقت مع دراسة تيريسيا وريجينا وهاكاثركون وجيفري (2010) واختلفت مع دراسة كويسنيوز (kwasniewski, 2004) باختلاف المتغير لصالح الأناث بينما هذه الدراسة تعزى لصالح متغير الجنس الذكور.

مناقشة نتائج السؤال الخامس الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى إدارة الصراع التنظيمي يعزى إلى متغيرات الجنس، والكلية، وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية؟"

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (31) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ولصالح فئة الذكور، وربما يعود ذلك إلى أن معظم القيادات الجامعية ذكورية فتجد الذكور يتحيزون في استجاباتهم لفئتهم الذكورية مما أثر على استجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية.

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (32) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير تخصص الكلية، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في مجالي التجنب والهيمنة وكانت لصالح فئة الكليات العلمية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأشخاص بالتخصص العلمي يعتمدون على الوقائع والحقائق ولديهم أساليب علمية دقيقة وبالتالي جاءت الفروق لصالحهم لدقتهم في دراسات الأمور من نواحي علمية.

تظهر النتائج في الجدول (33) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق إحصائية لجميع مجالات

ما عدا مجال التعاون، وكانت لصالح فئة الرتبة الأكاديمية "أستاذ" ربما يعود ذلك نه كلما زاد الرتبة الأكاديمية ازداد عضو هيئة التدريس معرفة ومهارات، وعلمًا وتطلعًا لكل ما هو جديد من ممارسات وسلوكيات تعزز مفاهيم ومبادئ جديدة تؤثر وبشكل فعلي على العملية التعليمية في جامعاتهم، يستطيع من خلالها أن يكون أكثر حرصًا على تعزيز ممارسة المفاهيم الجديدة التي يكون على معرفة ودراية كافية بها ومنها مهارات إدارة الصراع التنظيمي.

تبين النتائج في الجدول (37) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعًا لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك وجود فروق في مجالي التجنب والهيمنة وكان الفرق لصالح ذو الخدمة أقل من 5 سنوات.

ويعزى ذلك ربما لحرص أعضاء هيئة التدريس الجدد الذين يسعون للتقدم والتطوير في مجال عملهم من خلال معرفة المفاهيم الجديدة وبما يتعلق بمهارات إدارة الصراع التنظيمي وأهميتها للتغيير والتقدم في العملية التعليمية.

اختلفت هذه الدراسة مع كل من دراسة المدهون (2012) في عدم وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس، واتفقت مع دراسة أبو سنية والبياتي (2014) لوجود فروق تعزى إلى متغير الجنس، بينما اختلفت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخدمة، كما اتفقت مع دراسة اللوح (2008) لوجود فروق تعزى لمتغير الجنس، كما اختلفت مع دراسة الدهون (2012) لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخدمة.

## التوصيات والمقترحات

- أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى إدارة الصراع التنظيمي- من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية- جاءت بدرجة مرتفعة وعليه أوصت الباحثة بالآتي:
- الاستمرارية في دعم وتعزيز القيادة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بمشاركة أعضاء هيئة التدريس مع القائمين على التنفيذ، والاستمرارية في وضع الضوابط التي تكفل فاعليتها لتحقيق الأهداف المرجوه منها.
  - الاستمرارية في المحافظة على درجة ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية.
  - الاستمرارية في تعميق وزيادة الوعي بأهمية القيادة الإبداعية، والاستمرارية في زيادة الوعي بأساليب إدارة الصراع التنظيمي عن طريق تدريبهم واطلاعهم على التجارب العالمية المتطورة والمتجددة.
  - زيادة الاهتمام باحتياجات المرؤوسين وتلبيتها بالحد الممكن ، بالإضافة إلى إعداد قادة من خلال برامج التطوير التربوي، الذي يواكب المستجدات الحديثة، وتدريبهم على أساليب القيادة الإبداعية، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات القيادية لديهم، كي يتم تعريفهم على المستجدات الجديدة في التعليم وبخاصة على المستوى العالمي .
  - ضرورة توفر المعلومات المطلوبة لرؤساء الأقسام الأكاديمية داخل الجامعات الأردنية الحكومية و الخاصة بشكل يضمن كفايتها وصدقها ودقتها وانسيابها بسهولة ويسر مما يُمكن المرؤوسين من

بناء التوقعات المستقبلية التي تستطيع إشباع حاجاتهم السيكولوجية، والتي بدورها تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لهم وتعزيز القيادة الإبداعية لديهم .

- رصد جائزة سنوية للمؤسسات التعليمية الأكثر درجة ممارسة للإبداع.
- السماح لرؤساء الأقسام بالمناقشات المباشرة للحد من صراع الأفراد في المنظمات.
- إجراء دراسات مماثلة في الجامعات الأردنية الحكومية.
- (البحوث المستقبلية المقترحة):
- دراسة أثر المهارات والقيم القيادية على إدارة الصراع التنظيمي.
- إجراء دراسات مستقبلية تهتم بمفهوم الإبداع والابتكار والتجديد في المنظمات.
- دراسة درجة القيادة الإبداعية على المناخ التنظيمي وفق مجالات جديدة .
- دراسة أثر التحفيز على القيادة الإبداعية لدى عمداء ورؤساء الكليات.
- دراسة واقع التجنب والهيمنة وأثره على رؤساء الأقسام الأكاديمية .
- دراسة للمشكلات والمواقف التي تواجه طالب الماجستير أثناء توزيعه لأداة الدراسة .

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

- أبو النصر ، مدحت محمود (2009). فرق العمل الناجحة (البناء والنمو الإداري لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل) ، ط 2 ، مصر ، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- أبو القاسم ، أحمد (1991). السلوك التنظيمي والأداء ( ترجمة سيزلاقي أندرو ) ، الرياض ، السعودية : معهد الإدارة العامة.
- أبو سنينة، عونية والبياتي، عبد الجبار(2013).مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان،المجلة الأردنية للعلوم التربوية،10(1)،119-101.
- ابن معنوق ، حمزة (2016). "الصراع التنظيمي : مفهومه وأنواعه وأسبابه ، وكيفية إدارته " ، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر ، 19 (1) ، 103 - 96 .
- الباز، عفاف محمد (2002). "دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات "، مجلة النهضة ، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، 3 (11)، 82 - 54.
- ادمو، أحمد محمد(2016).القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات ،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان، كلية العلوم في إدارة الأعمال،السودان.
- جاد الرب ، سيد (2012). القيادة الاستراتيجية، الإسماعلية : مؤسسة الجوهري للتجليد الفني .
- جبريني، سماح حسن علي (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية،(رسالة ماجستير غير منشورة) ،جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين.

جواد، شوقي ناجي (2000). السلوك التنظيمي سلوكيات الإنسان وانعكاسها على إدارة الاتصال، ط 1، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2003). السلوك التنظيمي، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم ، حسين (2004). السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار حامد للنشر.

حسون، محمد ياسين (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصاريف التجارية العامة والخاصة في سورية، (رسالة ماجستير غير منشورة ) ، جامعة دمشق ، سورية.

الحنفي ، عبد الغفار (2007). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، مصر :الدار الجامعية.

الخشالي، شاکر والتميمي ، إياد (2003). " أثر أساليب القيادة في التعليم التنظيمي : دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(2)، 193-214. الخشالي، شاکر جار الله (2004). " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة ايجابية الصراع: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 7(1)، 1-24.

خير الله ، جمال (2009). الإبداع الإداري ، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

رزق، كوثر إبراهيم والحديدي ، حسني هاشم السيد (2011). القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعملية التعليمية في المؤسسات التربوية ، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية – إربد ، الأردن .

- السالم، مؤيد سعيد (2009). **القوة التنظيمية** ، ط1، عمان ، الأردن: إثناء للنشر والتوزيع.
- ستراك ، رياض (2004). **دراسات في الإدارة التربوية** ، ط1 ، عمان ، الأردن: دار وائل للنشر .
- سلامة، عبد العظيم حسين (2004). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة** ، ط1، عمان،الأردن  
: دار النشر للطباعة .
- السلي،عبدالله يوسف الزمل (2002). **أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية**، (رسالة ماجستير غير منشورة )، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، السعودية .
- شلابي، زهير بو جمعة (2011). **الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة** ، ط1، عمان ، الأردن .
- الشمري، سعد بن ديبان(2006). **درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- صلاح الدين ، محمد عبد الباقي (2002) . **السلوك الفعال في المنظمات** ، الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة.
- الصيرفي ، محمد الصيرفي (2007). **القيادة الإدارية والإبداعية** ، ط1 ،الإسكندرية : دار الفكري الجامعي.
- الطجم، عبدالله والسواط ، طلق (2003) . **السلوك التنظيمي** ، ط 4، جدة: دار حافظ.
- عباس ، سهيلة محمد (2003). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط1، عمان، الأردن : دار وائل للنشر .
- العضايلة، رائد وأبو سميحة ، مروة (2014). **جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية** ، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** ، 10 (3) ، 425 - 404 .

عطوي، جودت عزات (2018). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العمري، صالح (2001). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء

التطبيقية في الأردن، ( رسالة ماجستير غير منشورة ) ، جامعة البلقاء التطبيقية ، عمان .

العميان، محمود سليمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان : دار النشر .

عوض الله ، فوزية علي سلطان (2018). "أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي"

، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق ، مصر ، 40 (1) ، 194-122.

عياصرة ، علي أحمد (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، عمان : دار الحامد للنشر .

عياصرة، معن محمود وبنو أحمد ، مروان محمد (2008)، الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير

، ط1، عمان ، الأردن : دار الحامد للنشر .

الفريحات، خضير كاظم واللوزي، موسى والشهابي، إنعام (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة،

عمان : دار إثراء للنشر والتوزيع.

القرشي ،ليلي(2014). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ، ( أطروحة

دكتوراة غير منشورة ) ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية.

القيوتي، محمد قاسم(2000). السلوك التنظيمي : الإنساني في المنظمات ، عمان : دار الفرقان

للنشر والتوزيع .

القيوتي، محمد قاسم(2003 أ). السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي

في المنظمات، ط 3 ، عمان : دارالشروق للنشر والتوزيع .

القيوتي، محمد قاسم(2003 ب). السلوك التنظيمي ، الكويت : دارالشروق للنشر والتوزيع .

القيسي ، فاتن صالح عيسى (2012). استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقة بالنفس لدى

أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم ، (رسالة

ماجستير غير منشورة ) ، كلية الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، الكرك .

اللوح، أحمد يوسف أحمد(2008). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، (رسالة

ماجستير غير منشورة) قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

المدهون، إياد إبراهيم خليل(2012). العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين

الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، (رسالة ماجستير غير منشورة ) ، كلية الاقتصاد

والعلوم التربوية ، جامعة الأزهر ، غزة .

محمد، محمد خورشيد(2018) . أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين ، ( رسالة

ماجستير غير منشورة ) ، جامعة آل البيت ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المفرق ، الأردن

.

المعاني، أيمن عودة والخرابشة ، عمر محمد عبدالله (2017). أثر تطبيق الإدارة التحويلية على

الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية ، مجلة التربية ، الكويت ، 31 (121)

، 170-117.

المعشر، زياد يوسف(2005). "الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب

إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة

الأعمال، 1(2)، 40-68.

مصطفى ،أحمد سيد (2001)، "تحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية"، المؤتمر العربي الثاني

في الإدارة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة ،الإدارة العربية ،القاهرة ،مصر .

موسى، ريم محمد(2018). الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية والخاصة التي تدرس المنهج البريطاني وعلاقته بالقيادة الإبداعية في إمارة دبي ، ( رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط ، كلية العلوم التربوية ، عمان ، الأردن .

المومني، واصل جميل حسين (2008). الإدارة المدرسية الفعالة ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع

وزارة التعليم العالي (2018) . قانون رقم (18) لسنة 2018 من قانون الجامعات الأردنية ، متاح من موقع وزارة التعليم العالي من شبكة الانترنت بتاريخ (21 - 11 - 2018) من موقع :

<http://www.mpconf.com>

النور،محمد آدم(2016).الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي، والولاء التنظيمي،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة السودان ،كلية العلوم والتكنولوجيا ،السودان.

## المراجع الإنجليزية:

Ahmed, K.A. (2015). The relationships between conflict management style job satisfaction and organizational commitment among workers in public and private sectors. **Universal Journal of Psychology**, Dubai and faculty of arts El-Minia University, Egypt. 3 (2). 41 -50 .

Alison, D. (2017). **Conflict Management Skills List and Examples**, Taken from the internet in 1/12/2018 <https://www.thebalance.com/conflict-management-skills-2059687>.

Blake, R. , Mounon, J. (1964). **The Managerial Grid**, Gulf Publishing Company, Houston, New York.

Daft, , Richard L. (2004). **Organization , Theoy and Design** , set . paut  
.  
Minn : West .

Decenzo , D & Robbins .S . P (2011). **Fundamentals of management** , john wiley & Sons , Inc , New York .

Feither , Freed (2002). Inrenationnoliation of higher , edurotion in Thailand , paper presented at the IMHE/OECD conference on

International iotion of higher education in the asia - pacific , **monash university and dp , melbourn** , 8 (1) 8 - 214.

Holleran , D . (1997). **Team building in an Elementary School : A Descriptive Case Study** , Blacksburg , Virginia.

Kwasniewska , Joanna and Necka , Edward (2004). Perception of the climate for creativity in the Workplace : The role of the level in the organization and gender , **Creativity and Innovation Management** , 13 (3) 11-23.

Mabry , Sibyia (2016) . Towards a creative Leadership Model :A state university Leadership Labors , **Journal of case Research** . 7 (1) , 1 - 22

Robbins , S. (1998). **Organizational Behavior : Concepts . Controversies and Applications** , Prentic Hall International , New Jersey.

Rodrigues , S . A . N (2015).Qualitative analysis of educationl leaders .**Journa of Education and Training Studies** , 3 (6) ,279 -286.

Kilman, R. Thomas, K. (1966). “Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior The MODE Instrument”. **Educational and Psychological Measurment** , 2 (37), 309 - 325.

Krejcie . R .V & Morgan , D .W (1970) Delerminiey sample size for research a ctivities , **Education and psychological measurement**, 30 (3) , 607 - 610.

Onne ,Jansden (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment , **work and stress** , 18 (1) 56 - 65.

Peterson , J . Fiona , Frank ham , Noel , Mcwhinnie , Louise , Forsyth , Graham . Art , Design (2015) . Leading creative practice pedagogy futures . **Communication in Higher Education** , 14 (1) , 71 - 86 .

Terea Amabil , Regina Conti , Heathr Coon . Jeffrey Lazenby (2010). **Assessing the work Environment for creatirity Academy of management journal** , voiume 1 (2), 5 - 34.

Zalman , Currey and Richelle , Carmen (2001) . Elementary Principals and conflict management :Acritical incident Study.**Doctoral Dissertation for university of Nebraska –Lincoln**,62 (8) 26 -28.

## الملحقات

- ملحق (1) : البراءة البحثية.
- ملحق (2) : الاستبانة قبل التحكيم (بصورتها الأولية).
- ملحق (3) : أسماء المحكمين.
- ملحق (4) : الاستبانة بعد التحكيم (بصورتها النهائية).
- ملحق (5) : كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجهة للتعليم العالي.
- ملحق (6) : كتاب تسهيل مهمة من التعليم العالي للجامعات الحكومية.
- ملحق (7) : كتاب تسهيل مهمة من التعليم العالي للجامعات الخاصة.
- ملحق (8) : كتاب تسهيل مهمة من التعليم العالي لكلية الأميرة عالية.

## الملحق ( 1 ) : البراءة البحثية



المكتبة  
JU Library

الرقم: 328/2018/98  
التاريخ: 2018/ 11 / 18



THE UNIVERSITY OF JORDAN

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،،

فإشارة الى طلب الباحثة ديانا محمد ابراهيم الشهوان / جامعة الشرق الاوسط.  
لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي :

(القيادة الابداعية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية في محافظة  
عمان من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية )

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة  
الأردنية لغاية تاريخ 2018/11/18.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

مديرة المكتبة  
د.نشروان طه

المملكة الأردنية الهاشمية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
25 NOV 2018  
رقم السجل: ٢١٩٥  
اسم المديرية: المؤسسات (عربية)

## الملحق (2)



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الشرق الأوسط  
كلية التربية  
قسم العلوم التربوية

## تحكيم استبانة

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل: ..... وفقه الله

تحية طيبة وبعد:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: (القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية / تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة خاصة بدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات، وأخرى بمستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية، ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة واسعة وطويلة في مجال البحث العلمي، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، فإن الباحثة تتوجه إليكم أملاً منكم بالتكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم عن عباراتها من حيث انتمائها للمجال أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات، ووضوح الفقرات، وأي ملاحظات أخرى ترون أنها تطور الإستبانة.

الباحثة: ديانا محمد إبراهيم الشهبان

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية وسنة الحصول عليها
	التخصص
	جهة العمل

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

يرجى وضع إشارة (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:				
<input type="checkbox"/> أنثى		<input type="checkbox"/> ذكر		الجنس
<input type="checkbox"/> إنسانية		<input type="checkbox"/> علمية		الكلية
<input type="checkbox"/> أستاذ مساعد	<input type="checkbox"/> أستاذ مشارك	<input type="checkbox"/> أستاذ		الرتبة الأكاديمية
<input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر	<input type="checkbox"/> 5 - أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات		سنوات الخدمة

### استبانة القيادة الإبداعية

يرجى وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها وفق درجات المقياس إلى يسار الصفحة.

الرقم	المجال/ الفقرات	الإلتناء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		غير منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
<b>المجال الأول: الحساسية للمشكلات</b>							
1	يعمل مع مرؤوسيه لجمع المعلومات اللازمة لحل المشكلة القائمة.						
2	يستفيد من خبرات المرؤوسين في تحليل البدائل للوصول إلى الحلول المناسبة.						
3	يسارع إلى تحديد أي مشكلة تواجه مرؤوسيه.						
4	يهتم بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة.						
5	يضع آلية واضحة لضبط مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.						
6	يمتلك المهارات اللازمة في حل المشكلات التي تواجه العمل.						
7	يشجع مشاركة المرؤوسين الفعالة في اتخاذ القرارات.						
8	يشرك المرؤوسين في حل المشكلات التي تواجه العمل.						
9	يكشف نقاط الضعف في بيئة العمل قبل وقوع المشكلة.						
<b>المجال الثاني: المثابرة والمجازفة</b>							
1	لديه مقدرة على التركيز على الرغم من كثرة الأعباء الإدارية.						
2	يزرع النشاط في مرؤوسيه.						
3	يشجع المبادرات الجديدة من قبل مرؤوسيه.						

						يُجد حلول للأعمال الصعبة.	4
						يعطي اهتماماً لأفكار جديدة من مرؤوسيه.	5
التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		الإنتماء لمجال		المجال/ الفقرات	الرقم
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
						لديه الإصرار على تحقيق الهدف.	6
						لديه ثقة في مقدرته على تحقيق الأهداف.	7
						يستخدم إصدار التوجيهات بشكل مناسب لتحقيق الهدف.	8
<b>المجال الثالث: تحفيز الإبداع.</b>							
						يقدم عبارات الثناء الشفوية لتحريك إبداع المرؤوسين.	1
						يمنح حوافز مادية لرفع كفاءة المرؤوسين بعد انتهاء الأداء المطلوب.	2
						يمنح حوافز معنوية لرفع كفاءة المرؤوسين بعد انتهاء الأداء المطلوب.	3
						يميل لخلق مواقف للعمل للتعلم الذاتي.	4
						يستخدم أساليب إبداعية معاصرة في أداء العمل.	5
						تحفز الإدارة العقول الخصبية لحل المشكلات المستجدة.	6
						يحرص على خلق جو من التنافس بالتحفيز بين المرؤوسين.	7
						تشجيع الإدارة التكيف مع التغيير الحديث كظاهرة طبيعية.	8
<b>المجال الرابع: الأصالة</b>							
						يعقد الاجتماعات للأمور الهامة وليس للاستعراض الإداري .	1

						يحدد هدف الاجتماع بكل دقة .	2
						يزود المرؤوسين بجدول أعمال الاجتماع قبل الاجتماع بوقت كافي.	3
						تتولد لديه أفكار إبداعية متجددة.	4
						يحرص على توفير البيئة اللازمة للعمل.	5
						يمتلك مهارات متعددة لزرع روح المنافسة.	6
						يعطي الحرية لجميع المرؤوسين لطرح آراءهم أثناء الاجتماع.	7
						يتفاعل مع آراء المرؤوسين أثناء الاجتماع.	8
						يتميز بالأفكار الإبداعية المثيرة للإعجاب.	9
التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		الإلتناء للمجال		المجال/ الفقرات	الرقم
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
<b>المجال الخامس: الإيثار</b>							
						يدرك أن خدمة الآخرين تعد جوهر القيادة الإبداعية	1
						يشجع الآخرين ليكونوا قادة	2
						يمارس ما يقوله بحيث لا يخالف قوله فعله	3
						يسعى لخدمة الآخرين دون انتظار مقابل.	4
						ينظر إلى خدمة الآخرين بأنها مسؤولية إنسانية.	5
						إبراز نقاط القوة في المرؤوسين.	6

## استبانة إدارة الصراع التنظيمي

يرجى وضع إشارة (✓) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها وفق درجات المقياس إلى يسار الصفحة.

الرقم	المجال/ الفقرات	الإلتناء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
<b>المجال الأول: التعاون</b>							
1	يواجه مرؤوسيه في أسباب الصراع.						
2	يتبادل وجهات النظر مع مرؤوسيه في العمل.						
3	يتعاون مع مرؤوسيه للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.						
5	يشجع فكرة العمل بروح الفريق.						
6	يسعى إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة.						
7	يقدم عدة بدائل لحل المشكلة مع المرؤوسين.						
8	يدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع.						
<b>المجال الثاني: أسلوب الهيمنة</b>							
1	يلجأ إلى نفوذه للقبول بالأفكار.						
2	يستخدم الرئيس قرارات أحادية الجانب.						
3	يفرض على المرؤوسين خطأً بغض النظر عن رأيهم.						
4	يفرض على المرؤوسين جداول بغض النظر عن رأيهم.						
5	يتمسك برأيه للضغط على الآخرين لتقديم تنازلات.						
6	يطبق الأنظمة بشدة على من يختلف معه في الرأي.						
7	يستخدم الحزم لتمرير وجهة نظره .						
8	يهدد الأطراف المتصارعة بالخصومات والاندازات.						

المجال الثالث: أسلوب التجنب						
					1	يتجنب الخلافات التي تطرأ بين المرؤوسين في الجامعة.
					2	يتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.
					3	يتجنب المناقشات المفتوحة مع مرؤوسيه
					4	يؤجل حل الصراع إلى وقت آخر.
					5	يهمل الخلافات الموجودة بين المرؤوسين
المجال الرابع: أسلوب التسوية						
					1	يتفاوض مع مرؤوسيه للتوصل إلى حل.
					2	يسعى لتقريب وجهات النظر حول نقاط الاختلاف.
					3	يقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات.
					4	يقلل من شأن نقاط الاختلاف.
					5	إبراز أوجه الشبه والمصالح المشتركة بين المتنازعين.
					6	إبراز المصالح المشتركة بين المتنازعين.
المجال الخامس: أسلوب الإرضاء						
					1	يهتم بإقتراحات مرؤوسيه.
					2	يتفهم الخلافات التي تنشأ بين مرؤوسيه.
					3	يتحمل الآخرين في حال إختلافه معهم في الرأي .
					4	يحرص على إرضاء وجهات النظر المختلفة .
					5	يهتم بسماع وجهات نظر مرؤوسيه لإرضائهم.
					6	إبراز رضاه عن العمل الذي يبطله من مرؤوسيه.

## الملحق ( 3 )

## أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	التخصص/ الجامعة
1	أ. د. إيتسام جواد مهدي	أستاذ	مناهج وطرق تدريس/ جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. عايش محمود أبو زيتون	أستاذ	مناهج وطرق تدريس/ جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. أحمد أبو كريم	أستاذ	إدارة تربية/ جامعة الشرق الأوسط
4	أ.د. أحمد علي صالح	أستاذ	إدارة استراتيجية وموارد بشرية/ جامعة الشرق الأوسط
5	أ.د. عدنان حسين الجادري	أستاذ	مناهج التعليم المهني/ جامعة عمان العربية
6	أ.د. يزيد عيسى الشورطي	أستاذ	أصول تربية/ الجامعة الهاشمية
7	أ.د. عمر محمد الخرابشة	أستاذ	إدارة تربية/ جامعة البلقاء التطبيقية
8	د. أمجد محمود محمد درادكة	أستاذ مشارك	إدارة تربية/ جامعة الشرق الأوسط
9	د. فواز شحادة.	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس/ جامعة الشرق الأوسط
10	د. خالد محمد الحمادين .	أستاذ مساعد	إدارة وقيادة تربية/ جامعة الشرق الأوسط
11	د. جمانة مفيد السالم.	أستاذ مساعد	اللغة العربية وآدابها/ جامعة الشرق الأوسط

## الملحق ( 4 )

### الاستبانة بعد التحكيم

سعادة الأستاذة/الدكتورة/ : ..... المحترم.

تحية طيبة وبعد:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: (القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية / تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانتين، الأولى القيادة الإبداعية موزعة على خمس

مجالات (الحاسية للمشكلات، والمثابرة والمجازفة، وتحفيز الإبداع، والأصالة، والإيثار )، ومكونة من

(52) فقرة، والثانية إدارة الصراع التنظيمي ( التعاون، والهيمنة، والتجنب، والتسوية، والإرضاء)

ومكونة من ( 35 ) فقرة، وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالاتي: (مرتفعة جداً، مرتفعة،

متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

شاكراً لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة،

وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع العبارات الواردة فيها، لأهمية

الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم

التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

ديانا محمد إبراهيم الشهبان

**القسم الأول:**

**الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:**

يرجى وضع إشارة (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:			
الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
الكلية	<input type="checkbox"/> علمية	<input type="checkbox"/> إنسانية	
الرتبة الأكاديمية	<input type="checkbox"/> أستاذ	<input type="checkbox"/> أستاذ مشارك	<input type="checkbox"/> أستاذ مساعد
سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 - أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر

**القسم الثاني استبانة القيادة الإبداعية بصورتها النهائية:**

م	الفقرات	درجة الممارسة			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
<b>المجال الأول: الحساسية للمشكلات</b>					
1.	يمتلك العميد القدرة على تحديد أي مشكلة تواجهه مرؤوسيه.				
2.	يعمل مع مرؤوسيه لجمع المعلومات اللازمة لحل المشكلة القائمة.				
3.	يحلل مع المرؤوسين البدائل للوصول إلى الحلول المناسبة.				
4.	يراعي مشاعر المرؤوسين عند تحليل المشكلة.				
5.	يضع آلية واضحة لضبط مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات.				
6.	يمتلك المهارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجهه العمل.				
7.	يشرك العميد المرؤوسين في حل المشكلات التي تواجهه العمل.				
8.	يكشف نقاط الضعف في بيئة العمل لإتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة قبل وقوع المشكلة.				
9.	يحدد ما لا يمكن التحكم فيه من مسببات للمشكلة .				
<b>المجال الثاني: المثابرة والمجازفة</b>					
10.	يستطيع العميد متابعة جميع أمور العمل رغم تشعبها وكثرتها.				
11.	يضع آلية واضحة لتسهيل الأعمال.				
12.	يزرع النشاط الدائم بين مرؤوسيه.				

درجة الممارسة					م	الفقرات
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
					13	يشجع المبادرات الجديدة لمروؤسيه.
					14	يعزز الرقابة الذاتية لمروؤسيه.
					15	يدعم التدريب لتطوير مروؤسيه.
					16	يهتم بالأفكار الجديدة لمروؤسيه.
					17	يتسم بالإصرار برفقة مروؤسيه لتحقيق أهداف الكلية والجامعة.
					18	يمتلك الثقة في قدرته على تحقيق الأهداف المشودة.
					19	يوظف التوجيهات المناسبة لتحقيق الهدف.
					20	يتبنى المخاطرة في قراراته المعتمدة.
					21	يعمل لفترات طويلة للوصول لحلول مبتكرة.
					22	يتصرف بحكمة أثناء مواجهة ظروف العمل .
					23	يميل للأعمال التي فيها مجازفة من أجل نجاح العمل.
<b>المجال الثالث: تحفيز الإبداع.</b>						
					24	يقدم العميد عبارات الثناء الشفوية لتحفيز إبداع المرؤوسين.
					25	يمنح حوافز مادية ومعنوية لرفع كفاءة المرؤوسين بعد الإنتهاء من الأداء المطلوب.
					26	يوظف العميد المواقف الطارئة من خلال الأعمال اليومية لغايات تحقيق التعلم الذاتي.
					27	يقدم الحافز الذي يتناسب مع الأداء.
					28	يتجنب الحوافز السلبية كالعقاب والخصم.
					29	يستخدم الأساليب المتطورة في أداء العمل.
					30	يعدل بين مروؤسيه في منح الحوافز حسب الكفاءة.
					31	يحفز العميد العقول الخصبية لحل المشكلات المستجدة.
					32	يعزز المشاركة الفاعلة للمروؤوسين في صنع القرارات.
					33	يحرص على إيجاد جو من التنافس بالتحفيز بين المرؤوسين .
					34	يشجع المرؤوسين على التكيف مع المتغيرات في العمل .
					35	يقدر جهد كل من يعمل بإبداع.
<b>المجال الرابع: الأصالة</b>						
					36	يخصص العميد الاجتماعات للتركيز على الأمور المهمة والإبداع.
					37	يزود المرؤوسين بجدول أعمال يحدد فيه أهداف اجتماعاته قبل الاجتماع بوقت كافٍ.
					38	يحرص على توفير البيئة اللازمة للعمل.
					39	يمتلك مهارات متعددة لتنمية روح المنافسة.

درجة الممارسة					م	الفقرات
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
					40	يعطي الحرية لجميع المرؤوسين لطرح آرائهم في أثناء الاجتماع.
					41	يتميز بالأفكار الإبداعية المثيرة للإعجاب.
					42	يسهم في إطلاق الطاقات الفكرية الإبداعية لمرؤوسيه.
					43	يثيري معرفة مرؤوسيه تجاه القضايا المتجددة .
					44	يحفز المرؤوسين على طرح الأفكار وإن كانت غريبة .
					45	يوفر الإمكانيات المادية التي تسهم في الإبداع.
					46	يدرك العلاقات بطريقة مختلفة عن المرؤوسين.
<b>المجال الخامس: الإيثار</b>						
					47	يدرك العميد أن خدمة الآخرين تعد من مهمات القائد.
					48	ينمي عند المرؤوسين روح القيادة.
					49	يطبق ما يقوله فلا يخالف فعله قوله على أرض الواقع.
					50	يواظب على خدمة الآخرين في العمل.
					51	ينظر إلى خدمة المرؤوسين بأنها مسؤولية إنسانية.
					52	يبرز إيجابيات أداء المرؤوسين.

### القسم الثالث: استبانة إدارة الصراع التنظيمي بصورتها النهائية:

<b>ثالثاً: إدارة الصراع التنظيمي</b>						
<b>المجال الأول: التعاون</b>						
					1	يواجه العميد مرؤوسيه في أسباب الصراع.
					2	يتبادل وجهات النظر مع مرؤوسيه في العمل.
					3	يتعاون مع مرؤوسيه للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.
					4	يشجع فكرة العمل بروح الفريق.
					5	يسعى إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة.
					6	يضع أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.
					7	يقدم بدائل عدة لحل المشكلة مع المرؤوسين.
<b>المجال الثاني: التجنب</b>						
					8	يتجنب العميد الخوض في أسباب الخلافات التي تطرأ بين المرؤوسين في الجامعة.
					9	يتقاضي تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.
					10	يبتعد عن المناقشات المفتوحة مع مرؤوسيه .
					11	يؤجل حل الصراع إلى وقت آخر.
					12	يتناسى الخلافات الموجودة بين المرؤوسين.
					13	يتجنب تكليف من يرفض التغيير بأية مهام.

المجال الثالث: التسوية					
				يتفاوض العميد مع مرؤوسيه للتوصل إلى حل وسط.	14
				يسعى لتقريب وجهات النظر حول نقاط الاختلاف في الرأي.	15
				يقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات الناجمة من الصراع.	16
				يقلل من شأن نقاط الاختلاف .	17
				يبرز أوجه الشبه والمصالح المشتركة بين المرؤوسين المتنازعين.	18
				يتفهم الخلافات التي تنشأ بين مرؤوسيه.	19
المجال الرابع: الإرضاء					
				يهتم العميد باقتراحات مرؤوسيه.	20
				يحاول إشباع رغبات مرؤوسيه.	21
				يستجيب لاقتراحات مرؤوسيه.	22
				يتحمل المرؤوسين في حال اختلافه معهم في الرأي	23
				يتنازل عادةً للمرؤوسين.	24
				يهتم بسماع وجهات نظر جميع مرؤوسيه لإرضائهم.	25
				يحرص على تقبل وجهات النظر المختلفة .	26
				يظهر رضاه عن العمل الذي يتطلبه من مرؤوسيه بالمكافآت .	27
المجال الخامس: الهيمنة					
				يلجأ العميد إلى نفوذه لفرض أفكاره.	28
				يستخدم قرارات أحادية الجانب.	29
				يفرض على المرؤوسين خطط العمل بغض النظر عن آرائهم.	30
				يفرض على المرؤوسين جداول زمنية دون الاستماع إلى آرائهم.	31
				يضغط برأيه على المرؤوسين لتقديم تنازلات.	32
				يطبق الأنظمة بشدة على من يختلف معه في الرأي.	33
				يستخدم الحزم لتمرير وجهة نظره .	34
				يهدد الأطراف المتصارعة بالعقوبات.	35

## الملحق ( 5 )

## كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط للتعليم العالي

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: درخ/ 22 / 1254  
التاريخ: 05 / 03 / 2019

معالي الأستاذ الدكتور وليد المعاني الأكرم  
وزير التعليم العالي والبحث العلمي  
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

## الموضوع : تسهيل مهمتنا

تحياتنا طيبة ويعد،

يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الطالبة ديانا محمد إبراهيم الشهبان تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيصال للجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة سبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

رئيس الجامعة  
مكتب الرئيس  
أ.د. محمد محمود الحيلان  
President's Office  
Amman - Jordan  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

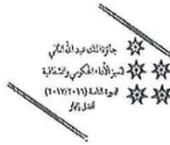
المملكة الأردنية الهاشمية  
وزارة التمايز العالي والبحث العلمي  
10 MAR 2019  
رقم السجل: 718  
اسم المدونة: الكليات (ب)





## الملحق ( 7 )

### كتاب تسهيل مهمة من التعليم العالي للجامعات الخاصة



الرقم م.ت.ع / ٤٧.٤  
التاريخ ٣٠/٤/٢٠١٩  
الموافق ١٩/٤/٢٠١٩

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم التطبيقية الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البترا الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان العربية  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الحسين التقنية  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم التطبيقية الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البترا الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان العربية  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الحسين التقنية  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة

الموضوع: تسهيل مهمة  
الطالبة ديانا الشهبان

تحية طيبة، وبعد ،

لاحقاً لكتابنا رقم م ت/٣٤٨٥ تاريخ ٢٠١٩/٣/١٠، وإشارة لكتاب الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط رقم در/خ/٢٢/١٢٥٤ تاريخ ٢٠١٩/٣/٥، المتضمن طلب تسهيل مهمة الطالبة (ديانا محمد إبراهيم الشهبان) التي تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير. راجياً التكرم بالاطلاع، والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة (ديانا الشهبان) .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي

ع  
مدير مديرية مؤسسات التعليم العالي  
عسوي طينيشات

نسخة إلى :-  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط  
ر.ق مؤسسات التعليم العالي ( مع المرفق )  
٢٠١٩/٢/١٠

الملسكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٥٢٤٧٧١ ٦٤٦٢٢٢ فاكس: ٥٢٤١٠٧١ ٦٤٦٢٢٢ ص.ب: ٢٢٢٢٢ عمان ١١١٨٠ الأردن . المرفق الإلكتروني: WWW.MOHE.GOV.JO

