

# أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية و علاقتها بالانماط القيادية من وجهة نظر التدريسيين في جامعة دهوك

ID No. 3892

(PP 141 - 166)

<https://doi.org/10.21271/zjhs.25.4.9>**بشكوش جعفر عبدالله**

كلية التربية الاساسية/ قسم التربية الخاصة / جامعة دهوك

beshkosh.abdullah@uod.ac

**الاستلام: 2021/01/19****القبول: 2021/05/24****النشر: 2021/08/15**

## ملخص

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على الاساليب التي يستخدمها رؤساء الاقسام الأكاديمية في جامعة دهوك و الانماط القيادية لديهم كذلك يهدف الى الكشف عن العلاقة فيما بينهما ودلالة الفروق الاحصائية حسب متغيرات النوع الاجتماعي واللقب العلمي وسنوات الخدمة والكلية . تمثل مجتمع البحث بجميع التدريسيين في جامعة دهوك و البالغ عددهم (1607) و تم اختيار عينة عشوائية متعددة المراحل مكونة من (240) تدريسي و تدرسية . وقامت الباحثة بإعداد أداتين لقياس المتغيرين الاولی لأساليب ادارة الصراع التنظيمي والمكون من (20) فقرة و أربع محاور هي محور المواجهة والتجنب والتهدة والتنازل ، والاداة الثانية لقياس متغير الانماط القيادية المؤلف من (30) فقرة موزعين على ثلاث محاور هي محور النمط الديمقراطي والاتوقراطي والتسيبي ذو البدائل الرباعية ( دائماً، احياناً، نادراً أبداً) . واستخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة وعينيتين مستقلتين وتحليل التباين الاحادي ومعامل ارتباط بيرسون والفا كروناخ كوسائل إحصائية.

أظهرت نتائج البحث ما يلي:

1. اسلوبا التنازل والتجنب هما الاسلوبان الاكثر استخداما لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية
2. النمطان الاتوقراطي والتسيبي هما الاكثر استخداما من قبل رؤساء الاقسام
3. توجد علاقة دالة ايجابية بين النمط الديمقراطي وكل من أساليب المواجهة و التهدة و التنازل.
4. توجد علاقة دالة ضعيفة بين النمط التسلطي و اسلوب التجنب.

**الكلمات المفتاحية:** الصراع التنظيمي ، ادارة الصراع، الانماط القيادية، رؤساء الاقسام.

## 1. مقدمة

### 1-1 مشكلة البحث:

تكاد تتفق جميع الدراسات المعنية بالصراع التنظيمي على حتمية وجوده اينما وجد جمع من الناس متفاعلين فيما بينهم بغض النظر عن نوعية ومستوى هذا الجمع، فلذلك تكمن القضية هنا ليس في القضاء عليه أو انكاره لأنها عملية شبه مستحيلة بل في كيفية التعامل مع هذا الصراع وادارته بطريقة تؤثر ايجاباً على ذلك الجمع البشري بشكل عام و انتاجية المؤسسة وعلى الافراد الذين هم أطراف في هذا الصراع، لأن اهمال أو نفي هذا الصراع يعود بنتائج سلبية على المؤسسة والافراد على حد سواء .

تعد الجامعة واحدة من المؤسسات التعليمية ذو درجة عالية من الرقي والاهمية في بناء المجتمع وازدهاره لكن هذا لا يمنع وجود صراعات بين أفراد هذه المؤسسة، ذلك لأنها مؤسسة ادارية واجتماعية يعد الافراد محورا أساسياً فيها ولأن كل انسان بطبيعته يختلف عن الاخر في آرائه واتجاهاته ومصالحه فمن الطبيعي هنا ان تتعارض بعض من هذه العناصر مع بعضها مما يشكل سبباً في نشوء صراع بينهم ومع حتمية هذا الصراع فمن الضروري هنا ايجاد أساليب للتعامل معه وخاصة من قبل رئيس القسم الأكاديمي باعتباره القائد الاداري والمرجع في جميع قضايا القسم الاداري. ولاتتم هذه العملية إلا من خلال اتخاذ أساليب ادارة الصراع التنظيمي المناسبة والتي ترتبط بالنمط القيادي الذي يتبناه رئيس القسم في تعامله مع أعضاء الهيئة التدريسية .



لقد شعرت الباحثة بهذه المشكلة من خلال عملها كدراسية في الجامعة في أقسام وكليات مختلفة فقد وجدت بعض الصراعات بين أعضاء الهيئة التدريسية التي تبقى بدون حل مناسب أو أن أسلوب ادارتها ليس بالاسلوب المناسب الذي يعود بنتائج ايجابية على القسم والكلية، ولذلك وجدت من الضرور القيام بالبحث الحالي للوقوف على الاساليب التي يتعامل بها رؤساء الاقسام الاكاديمية مع الصراع التنظيمي وعلاقتها بالانماط القيادية المستخدمة من قبلهم. وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. ما هي أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة دهوك؟
2. ما هي الانماط القيادية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة دهوك؟
3. ما العلاقة بين أساليب ادارة الصراع التنظيمي و الانماط القيادية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة دهوك؟

## 2-1 أهمية البحث:

تعتبر الجامعة إحدى المؤسسات التعليمية التي تتمتع بأهمية بالغة في اعداد الكوادر البشرية المستقبلية، وهي أيضاً تعتبر منظمة بشرية لأن الافراد من تدرسين وطلبة هم العنصر الاساسي و محور العملية التعليمية فيها ولأن أي تجمع انساني لا يخلو من الاختلافات والتناقضات فالجامعة أيضاً نصيبها من هذه التناقضات التي تتطور فيما بعد لتصبح صراعاً وبما أن الصراع وجد داخل منظمة يعتبر صراعاً تنظيمياً، واتفقت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بأنه أمر حتمي يوجد أينما وجد مجموعة من الافراد وعليه تقع على عاتق القيادات بمختلف مستوياتها في الجامعة التعامل مع هذا الصراع وادارته بالاساليب التي تعود بنتائج ايجابية على الافراد والمؤسسة بشكل عام، و يختص بالاهمية هنا رؤساء الاقسام الاكاديمية نظراً لإحتكاكهم المباشر مع التدرسيين في القسم (المنقاش و العنزي، 2016:2).

لليادة في النظام التعليمي بمختلف مراحلها أهمية بالغة فهو يعتبر الروح النابضة للمؤسسة التعليمية وعليها تقع مسؤولية انجاح و تطوير المؤسسة واعضائها ولذلك من الضروري أن يمتلك القائد الاداري وفي مقدمته رئيس القسم بالمهارات اللازمة التي تمكنه من تحقيق الاهداف المنشودة لمؤسته لأن نجاح القسم مقترن بنجاحه كقائد وبالانماط القيادية التي يتخذها عند تعامله مع مرؤوسيه (عبوي، 2010: 79).

وعليه فإن للدراسة الحالية أهمية بالغة تنبع من أهمية متغيراته والموضوع المتناول ويمكن تلخيص اهمية البحث الحالي كما يلي:

1. يتناول هذا البحث إحدى المواضيع التي قل تداولها من قبل الباحثين في اقليم كوردستان العراق -حسب علم الباحثة-.
2. سوف يسهم هذا البحث في توضيح واقع الصراعات الموجودة داخل الاقسام الاكاديمية لرئاسة الجامعة والتي ستمكثها من اتخاذ الاجراءات اللازمة للتعاطي معها بسليبتها و إيجابيتها.
3. سيفتح البحث الحالي أبواب اخرى امام الباحثين للبحث في مجال العلاقات الانسانية والاكاديمية داخل جامعة دهوك.

## 3-1 أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على:

1. الأساليب التي يستخدمها رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة دهوك في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر التدرسيين.
2. الانماط القيادية السائدة لدى رؤساء الاقسام في جامعة دهوك من وجهة نظر التدرسيين .
3. العلاقة ما بين أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الاقسام في جامعة دهوك و الانماط القيادية السائدة لديهم.
4. الفروقات بين متوسطات تقديرات درجات أفراد العينة لأساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء أقسام جامعة دهوك من وجهة نظر التدرسيين حسب متغيرات: ( النوع ( ذكور- اناث ) ، اللقب العلمي ( استاذ، استاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد ) ، الكلية (علمية -انسانية) ، سنوات الخدمة ( 10-1 ، 11-20 ، 21-30 سنة ) .
5. الفروقات بين متوسطات تقديرات درجات أفراد العينة للأنماط القيادية لدى رؤساء أقسام جامعة دهوك من وجهة نظر التدرسيين حسب متغيرات: ( النوع ( ذكور- اناث ) ، اللقب العلمي ( استاذ، استاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد ) ، الكلية (علمية -انسانية) ، سنوات الخدمة ( 10-1 ، 11-20 ، 21-30 سنة ) .

**4-1 حدود البحث:**

يتحدد البحث الحالي بأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دهوك للسنة الدراسية (2020-2021).

**5-1 مصطلحات البحث :****الصراع**

**(1996) Shellenberg**: "هو التعارض ما بين الافراد و الجماعات على اساس الاختلاف في المصالح والشخصيات والمواقف"

(Blank، 9، 2000)

**(2013) Tharoke** "هو تعارض في الراء و عدم اتفاق بين الافراد أو أعضاء مؤسسة ما ، والذي يعتبر متوارثاً في

العلاقات بين جميع أفراد المجتمعات البشرية" (Tharoke. 2013:7)

**التعريف النظري** تعرف الباحثة الصراع نظرياً بأنه تصادم القيم و المصالح بين الافراد و الجماعات ناجم عن تعارض الاعداف و المصالح.

**الصراع التنظيمي**

**(1973) Tedesky et all** "حالة تفاعلية من عدم تناسق سلوك أو أهداف شخص معين مع شخص أو مجموعة أخرى

داخل المؤسسة "

(Rahim، 15:2011)

**تعريف شعوة (2012)** "هو حالة من التنافر والتناقض بين الافراد ويسعى كل منهم الى تحقيق أهدافه ومصالحه على حساب الشخص الاخر" (شعوة، 2012: 12).

**(2018) Alice&Boas** "هو ظاهرة الخلاف بين أفراد أو جماعات يعملون في المؤسسة ذاتها محاولةً منهم لفرض آرائهم

على الاخرين" (Alice&Boas، 2018:9)

**التعريف النظري:** تعرف الباحثة الصراع التنظيمي نظرياً بأنه الخلاف الموجود داخل مؤسسة ما بين أفرادها أو جماعات تعمل فيها. **التعريف الاجرائي:** تعرفه الباحثة لأغراض البحث الحالي بأنه كل تناقض أو خلاف يظهر بين أعضاء الهيئة التدريسية أو بين رئيس القسم و اعضاء الهيئة التدريسية في الاقسام الاكاديمية في جامعة دهوك.

**أساليب ادارة الصراع التنظيمي**

**العسيلي (1999)** "هو أسلوب القائد و طريقتة في التأثير على موظفيه وحل الخلافات فيما بينهم" (النيرب، 2003: 9).

**خميس (2014)** "الطرق التي تتبع لحل الصراع او النزاع القائم بين الافراد أو الجماعات سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة" (خميس، 2014: 9)

**التعريف النظري** تعرف الباحثة أساليب ادارة الصراع التنظيمي نظرياً بأنه السلوك التي يختاره القائد الاداري للتأثير لحل الخلاف بين مرؤوسيه .

**التعريف الاجرائي:** تعرف الباحثة أساليب ادارة الصراع التنظيمي اجرائياً بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب عند اجابته على استبانة أساليب ادارة الصراع التنظيمي.

**النمط القيادي**

**حسان و العجمي (2007)** "هو السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة ويقتدي به الاتباع في

سلوكياتهم" (حسان و العجمي ، 2007: 234)

**ابراهيم (2014):** هو الاسلوب الذي يتخذه القائد للتأثير في سلوك الافراد و العاملين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة (ابراهيم، 2014: 10).

**التعريف النظري:** تعرفه الباحثة نظرياً بأنه السلوك الذي يتخذه القائد التربوي للتأثير على سلوك مرؤوسيه.  
**التعريف الاجرائي:** تعرفه الباحثة لأغراض البحث الحالي بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب عند اجابته على استبانة الانماط القيادية.

## 2-الإطار النظري

### 1-2 الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع ظاهرة طبيعية اينما وجد مجتمع انساني فهي تلازم طبيعة الانسان ايا كانت الجماعة التي ينتمي اليها و بما ان العالم مكون من مجموعة كبيرة من المجتمعات التي بدورها تحتوي على نظم اجتماعية متعددة لكل واحدة منها اسسها ومفاهيمها وان العنصرالاساسي فيها هم الافراد الذين بدورهم يختلفون في قدراتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية ويربطهم ببعض سلسلة من العلاقات المعقدة فمن الطبيعي ان يسودها مناخ من الاختلاف والتناقض قد تتطور الى أن تصبح صراعاً، و هذه التناقضات لا تشمل الافراد فيما بينهم فقط بل وتتعداها الى تناقضات داخل الفرد نفسه وبأشكال متعددة ( العمارة، 2002: 231). ويظهر الصراع كردة فعل من الفرد لضغوط قد يتعرض لها من قبل فرد أو مجموعة من الافراد بهدف احداث تغيير سلبى أو ايجابي في قيم المنظمة أو المجتمع بشكل عام والصراع بكل أبعاده ظاهرة ترهق الادارة وتستنزف طاقتها اذ يستهلك حله أو ادراته ما يقارب 25% من وقت الاداري( عبدالواحد، 2008: 11).

يتألف الصراع من ثلاثة عناصر متداخلة مع بعضها سواء أخذت بنظر الاعتبار سويماً أو بصورة منفردة وهي: 1. حالة الصراع نفسها 2. الاسباب والتكوين المعرفي لأطراف الصراع 3. المواقف والسلوكيات المتبعة داخل عملية الصراع . حيث تشير حالة الصراع الى حالة تعارض الاهداف بين طرفي الصراع وتشيرمواقف الصراع الى الحالة النفسية التي تولد الصراع أما السلوكيات فتشير الى النشاط الفعلي والملاحظ الذي يقوم به أحد أطراف الصراع بهدف محاربة والقضاء على الطرف الاخر(Bercovicg&Fretter، 2004:4) . ظهور الصراع محتوم في جميع المستويات اينما وجدت مجموعة من الافراد ومن بينها المؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية والتعليمية وتتوقف نتائجه على طريقة التعامل معه حيث ترى الادارة الكلاسيكية أن للصراع آثاراً سلبية على المؤسسة يجب منعها وتظنرالادارة السلوكية الى الصراع على أنه واقع غير مرغوب فيه ويجب العمل على تجنبه من خلال اخذ حاجات العاملين في نظر الاعتبار واشباعها لتحقيق الاهداف والغايات المنشودة ( عساف، 2013: 28). وتختلف نظرة الادارة التفاعلية في تحليل الصراع حيث يجد أنصار هذه المدرسة ان الصراع ظاهرة طبيعية تظهر في جميع المنظمات ولا بد من قبولها لأنها تعمل على تحفيز النافس في بيئة العمل مما يعمل على تحسين اداء العاملين وتعزيز الابداع و التجديد.

( Dujak et all، 2008:4 )

### 2-2 أنواع الصراع

يصنف الصراع الى أربعة أنواع رئيسية هي :

#### 1. الصراع النفسي :

يظهر هذا النوع من الصراع داخل الفرد نفسه، وهو ذو صبغة نفسية يتصارع فيها الفرد مع افكاره وقيمه ومبادئه ومشاعره (Oacheso، 2016:2)

#### 2. الصراع بين الافراد:

يظهر هذا النوع من الصراع بين شخصين او اكثر يعملون في نفس المؤسسة في نفس القسم أو أقسام مختلفة ويمكن أن يكونوا في نفس الدرجة الوظيفية أو على درجات مختلفة وهو صراع ذو آثار سلبية على انتاجية المنظمة وعلى العلاقات بين الافراد وكذلك على الحالة النفسية لأطراف الصراع انفسهم ( أبو عساكر، 2008: 25).

#### 3. الصراع بين الجماعات:

يتألف هذا النوع من الصراع من أختلاف بين العاملين في المؤسسة نفسها على مستوى الاراء أو الاهداف أو آليات العمل( دودين ، 2020: 155)

#### 4. الصراع داخل المنظمة :

يظهر هذا النوع من الصراع بين جماعات داخل المؤسسة التنظيمية إما بشكل أفقي أي بين جماعات من نفس الدرجة الوظيفية أو يظهر بشكل عمودي أي صراع بين قسم اداري معين و آخر أعلى أو ادنى منه مرتبة وظيفية( شلابي، 2019:

(92

## 2-3 أساليب ادارة الصراع التنظيمي

تعددت أساليب ادارة الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين الخاضعين في هذا الموضوع ولكل واحد منهم آراءه الخاصة وأساليبه التي يتعبرها هي الاكثر فاعلية في ادارة الصراع ، ولذلك كما العديد من المواضيع المتعلقة بالانسان والمجموعات البشرية فليس من السهولة تحديد أسلوب معين أو الجزم بأن آراء باحث أفضل من آخر، وعليه نتطرق في هذا الجزء من البحث الى آراء بعض الباحثين وتصنيفاتهم حول أساليب ادارة الصراع التنظيمي، يرى ثوماس وكلمان (Thomas&Kilmann) أن هناك خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي و هي :

### 1. أسلوب التجنب :

وهو أسلوب يتخذه الاداري عندما ينوي الانسحاب من ادارة الصراع و توكليه الى جهة أخرى رافضاً بذلك الوقوف الى صف اي طرف من أطراف الصراع، وهو أسلوب يعمل على تأجيل الصراع بدلاً من ادارته وله آثار سلبية على المؤسسة(العمامرة، 2002: 247).

### 2. أسلوب المجاملة (التنازل) :

عند اتخاذ المدير لهذا الاسلوب في ادارة الصراع فهو بذلك قد أقنع أحد طرفي الصراع(أو نفسه اذا كان هو طرفاً في الصراع) عن التخلي عن مصالحه لصالح الطرف الاخر حرصاً منه على مصلحة المؤسسة والتعاون مع الطرف الاخر تاركاً بذلك مصالحته الخاصة حرصاً منه على مصلحة الجميع وسير العمل و خاصة اذا كان موضوع الصراع ليس ذو أهمية بالغة ( أبوعساكر، 2008: 32).

### 3. أسلوب التعاون :

يتميز هذا الاسلوب باهتمام كبير بالفرد وحاجاته داخل المؤسسة التنظيمية ، حيث يقوم طرف او طرفا الصراع بالتعاون معاً لإيجاد حل للصراع يرضي الطرفين بحيث لا يكون هناك خاسر الطرفات يربحان بشكل ما ( الجمل، 2015: 8).

### 4. أسلوب الحل الوسط:

يمزج هذا الاسلوب بين كل من الحزم والتعاون بالتساوي، وعند استخدام هذا الاسلوب مع الصراع في مراحل المبكرة عدم وضوح الاسباب الحقيقية التي تكمن وراء نشوء الصراع، يلجأ المدير الى هذا الاسلوب عندما يكون طرفا لصراع في مستوى واحد من القوة والسيطرة و يكون عن طريق المفاوضات( العايرة، 2002: 247).

### 5. أسلوب المنافسة:

يتضمن هذا الاسلوب استخدام القوة في إدارة الصراع والطرف المستخدم لهذا الاسلوب يتميز بالذاتوية أي يهتم كثيراً بنفسه و قليلاً بالآخرين و يبغى الفوز في الصراع على حساب الآخر، والمدير يستخدم هذا الاسلوب مع أطراف الصراع من خلال اتخاذ اجراءات صارمة واصدار أوامر بانتهاء الصراع فوراً دون حسم الصراع وارضاء أطرافه مما يؤدي الى تفاقم الصراع بمرور الزمن( سالم، 2013: 33).

## أما هودج و أثوني (Hodage & Anthony) فقد صنفا أساليب ادارة الصراع التنظيمي الى :

1. استخدام السلطة أو القوة أو الاثنين معاً لإنهاء الصراع.
2. تهدئة الطرفين واعادة العلاقات الى ما كانت عليه سابقاً.
3. التجنب أو الانسحاب من قبل أحد أطراف الصراع .
4. التسوية بين طرفي الصراع عن طريق طرح حل وسط يرضي الطرفين .
5. مواجهة الصراع عن طريق طرح جميع ابعاده و مناقشتها مع الاطراف المتصارعة سعياً لحل الصراع ( عيسى، 2009: 25)

لقد صنف بليك و موتون ( Blake& Mouton) هذه الاساليب الى خمسة رئيسية وهي :

1. الانسحاب من الصراع باعتبار أن أحسن طريقة للتعامل مع الصراع هو التجاهل .
2. الضغط عن طريق منع الصراع بالقوة .
3. التلطيف وذلك باستثارة المشاعر والعلاقات الانسانية بين أطراف الصراع.
4. الحل الوسط من خلال إرضاء طرفي الصراع.
5. التشارك و ذلك عن طريق التركيز على ربح جميع الاطراف المتصارعة (المنقاشو العنزي، 2016: 11)

مع غيرها العديد من الاساليب التي حددها كل باحث بطريقته وقد تبنت الباحثة في هذا البحث ارفعاً من الاساليب التي وجدتها مشتركة مع معظم التصنيفات وهي أساليب : المواجهة والتجنب و التهدة و التنازل.

#### 4-2 الانماط القيادية

##### 5-2 القيادة التربوية

بالرغم من تعدد البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة ، إلا ان العلماء والدارسين لم يستقروا بعد على تعريف جامع لمفهوم القيادة فقد اختلفت معانيها وتعريفاتها على مر التاريخ (الجميلي، 2008: 11) فهي من المفاهيم الواسعة والتي ليس من السهل تحديدها لأنها محكومة بعدة عوامل منها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها الكثير وهو عامل رئيسي في نجاح العملية الادارية ايضا ذلك لأن القيادة هي جوهر العملية الادارية ومفتاح فاعليتها فهو يعتبر عنصر أساسي في ترشيد سلوك العاملين وكل واحد مكمل لدور الاخر اذ يرى ليغام أن القيادة مرتبطة بالادوار التنفيذية في حين أن الادارة مصطلح أكثر شمولاً (حسان والعجمي، 2007: 223) ، (عيد، 2020: 7) . وللادارة التربوية بشكل عام وظائف محددة تسهم كل واحدة منها على سير العملية الادارية على أكمل وجه وهذه العناصر هي التخطيط و التنظيم والتنسيق والتوجيه و المتابعة والتقييم وهذه الوظائف بدورها تحتاج الى قيادة ادارية واعية وقوية تمسك زمام الامور فيما بينها وتوجهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة سواء كانت تربوية أم غيرها، فالقيادة بمعناها الواسع تسعى الى التأثير على سلوك الافراد العاملين في المؤسسة ومن الجدير بالاشارة في بادىء الامر الى انه لا توجد فروق جذرية بين الادارة التربوية والقيادة التربوية في الاهداف والغايات ولكن تختلف في الطرق والاساليب التي يتبعها كل من المدير والقائد في تحقيق تلك الغايات (العرفي و مهدي، 2008: 211-212).

بالرغم من تقارب المصطلحين فقد تعددت محاولات الدارسين للموضوع للتفريق بين مصطلحي الادارة والقيادة في المجال التربوي فيرى بعضهم أن الادارة التعليمية تعنى بالجوانب التنفيذية المتربطة بالعملية التربوية أما الغايات الكبرى والاهداف فهي من مهام القيادة التربوية أو أنها تجمع بين الاثنين اي الجوانب التنفيذية والغايات والاهداف ومنهم من يعتبر الادارة مهتمة بحاضر الامور أما القيادة فهي تهتم وتركز على المستقبل أي ما يجب تغييره أي ان للقائد التربوي سلطة ونفوذ غير رسميين و لكنه اكبر من سلطة الاداري لأنه يمارس سلطته حسب ما خولت اليه لا يملك امكانية تغييرها أوعدم الالتزام بها فهي جامدة لاتتحرك بعكس القيادة التي تعتبر أكثر ديناميكية وحيوية تختلف باخلاف الظروف وما يتطلبه الموقف من القائد (العجمي، 2008: 179) تعد طريقة اختيار القائد التربوي والنمط القيادي المختار من قبل القائد من العناصر الاساسية في نجاح الادارة التربوية لأن القيادة هي فن معاملة الطبيعة البشرية والتأثير على سلوك الافراد لتوجيههم نحو الهدف المنشود وهذه لا تتم عن طريق استخدام السلطة الرسمية فقط بل يكمن في قدرة القائد على التأثير في سلوك مرؤسيه دون استخدام التهديد والتخويف بل عن طريق الطلب والشخصية الكاريزمية التي يجب أن تتوفر في كل قائد تربوي ناجح (عطوي، 2008: 71) لذلك أصبح اعداد وتدريب القيادات التربوية علماً تطبيقياً له اسسه وبرامجه وفلسفته التي تشكل بدورها ركاً من أركان العملية التعليمية بل الركن الاهم منها(أبوناصر، 2008: 11).

#### 6-2 الانماط القيادية

أهتمت دراسات و بحوث عدة بتحديد أنماط القيادة الادارية وقد توصلت معظمها الى تصنيفها الى ثلاث أنماط هي النمط الديمقراطي والنمط التسلطي والنمط الترسلّي او الفوضوي (عطوي، 2008: 79-80).

##### 1. النمط الديمقراطي :

يتسم القائد المستخدم لهذا النمط القيادي بمبدأ التشاور عدم التفرد في اتخاذ القرارات و يبذل جهده للتوافق بين أفراد الجماعة و اشراك الفرد في تحديد الاهداف وتحمل المسؤولية وتخويله السلطة اينما احتاج ذلك و اسهم في تطوير المؤسسة ، مما يؤدي الى تعزيز احترام وثقة المرؤوسين بقائدهم وشعورهم بأهميتهم في المؤسسة اي بأنهم عناصر فعالة فيها وهي مؤسسة تسعى الى احترام رغباتهم مم يؤدي الى سيادة مشاعر الاحترام والتعاطف بين القائد والمرؤوسين (المولى، 2013: 59).

##### 2. النمط التسلطي :

يسعى القائد في استخدامه لهذا النمط الى اخضاع المؤسسة بكاملها تحت ارادته ويتفرد بالسلطة واتخاذ القرار ويحل المشكلات لوحده دون مشاورة الاخرين أو قبول آرائهم مستنداً الى فرضية أن الانسان كسول ومائل الى قلة العمل والاهمال فهو منقاد ويعمل وفق قانون الجزاء والعقاب وليس احتراماً لعمله هذا ما يجعله بحاجة الى متابعة و اشراف

دائمين اي اذا غابت عنه المراقبة أهمل في وظيفته وواجباته ( الشريف، 2004: 68). ويستخدم القائد هنا السلطة الرسمية المفوضة اليه وسيلة ضغط على مرؤسيه يجبرهم بها على انجاز أعمالهم (العلاق ، 2020 : 22)  
3. النمط الفوضوي:

يتخذ القائد هنا موقف اللامبالاة فهو يترك امور المؤسسة بدون توجيه أو رقابة أو متابعة لا يتدخل في أي شيء من ثناء اونقد أوغيره ( عبدالكريم، 2017: 83) وهو بذلك يهمل العمل ولايعتبره ضمن اهتماماته ويسمى هذا النمط ايضاً بنمط "دعه يعمل" لأن القائد لا يقوم بالدور المطلوب منه و يلقي مسؤولياته على عاتق العاملين (بنوناس، 2016: 96). و يتخذ القائد هنا دور المستشار لأنه لا يسطير على الموظفين بصورة مباشرة ولا يحاول التأثير عليهم بصورة غير مباشرة و يفوض جزءاً كبيراً من سلطته أو مسؤولياته الى العاملين مما يخلق جواً من الفوضى والملل في المؤسسة ( الجميلي، 2008: 26-27).

## 7-2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من البحث عرضاً لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث الحالي بطرق مختلفة و بعد بحث طويل في الادبيات السابقة لم تعثر الباحثة على بحوث تربط متغيري البحث معاً ، أي اساليب ادارة الصراع التنظيمي و الانماط القيادية ، عدا دراسة واحدة فقط وهي دراسة بادي(2009) والتي ربطت سمات الشخصية القيادية مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي، لذلك سوف تعرض الدراسات السابقة على مجموعتين كالآتي:

### 8-2 الدراسات التي تناولت ادارة الصراع التنظيمي :

#### 1. دراسة عيسى (2009)

#### استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي و علاقتها بأخلاقيات العمل الاداري لرؤساء الاقسام بكليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

هدف البحث الى التعرف على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الاداري لرؤساء الاقسام بكليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتكون مجتمع البحث من (138) عضوا في الهيئات التدريسية لكليات التمريض في الجامعات الخاصة بالأردن و تم اختيار (85) عضواً منهم ليشكلوا عينة البحث. تكونت اداة البحث من استبانتين من بناء الباحث و استخدمت كل من معامل ارتباط بيرسون والفاكرونباخ وتحليل التباين الاحادي كوسائل احصائية. واخيرا أظهرت نتائج البحث ان استراتيجية التعاون تأتي بالمرتبة الاولى من حيث استخدامها من قبل رؤساء الاقسام تليها استراتيجية الاسترضاء . كذلك بينت علواً في مستوى أخلاقيات العمل الاداري لدى رؤساء الاقسام كما و بيت وجود علاقة ايجابية بين كل من استراتيجيات التعاون ، التوفيق، الاسترضاء و التجنب مع أخلاقيات العمل الاداري( عيسى ، 2009).

#### 1. دراسة سالم (2013)

#### استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بـ مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية

هدفت الدراسة الى التعرف على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بـ مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق في متوسطات تقديرات افراد العينة حسب متغيرات ( المؤسسة التعليمية، الكلية، الرتبة الاكاديمية، سنوات الخدمة) وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و تألفت عينة البحث من (76) رئيس قسم و قامت الباحثة ببناء أداتين لقياس متغيرات البحث وتم استخدام معادلة معامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الاحادي و غيرها كوسائل احصائية أما أهم النتائج فإظهرت أن رؤساء الاقسام يستخدمون استراتيجية التعاون بالدرجة الاولى ثم الاسترضاء ثم التسوية فالتجنب واخيرا تأتي استراتيجية المنافسة ، كما وأظهرت وجود فروق ذو دلالة احصائية حسب متغيري الكلية و المؤسسة التعليمية أما متغير الرتبة الاكاديمية فكان دالا احصائياً فقط بالنسبة لإستراتيجية الاسترضاء . و ان مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظرهم كانت بدرجة عالية (84.50%).

## 2. دراسة المناقش والعنزي (2016)

**دور وكيلات الاقسام الاكاديمية في ادارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس**  
هدفت الدراسة الى التعرف على دور وكيلات الاقسام الاكاديمية في ادارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس و لتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. تكونت عينة البحث من (127) عضوة في الهيئة التدريسية و تم اعداد استبانة من قبل الباحثة كأداة لجمع البيانات مؤلفة من (20) فقرة . أظهرت نتائج البحث عن وجود الصراع بدرجة متوسطة و ان الاسباب التنظيمية هي المؤثر الاكثر فعالية في اثاره الصراع ، و ان أكثر الاستراتيجيات استعمالا لإدارة الصراع هي استراتيجية التكامل تليها التسوية ثم الارضاء و السيطرة وجاءت استراتيجيات التجنب في المرتبة الاخيرة ( المناقش، 2016).

## 9-2 الدراسات التي تناولت الانماط القيادية

### 1. دراسة النيرب (2003)

**الانماط القيادية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية و الطلبة**

هدفت الدراسة الى التعرف على الانماط القيادية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية و الطلبة حسب متغيرات الجنس ، و الجامعة، و المستوى الوظيفي ، و مكان السكن . ولغرض تحقيق أهداف البحث تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث بلغت عينة البحث (1931) من تدريسيين و طلبة و تم الاعتماد على المنهج الوصفي الميداني و استخدمت الانحرافات و النسب المئوية، و الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، وتحليل التباين الاحادي واختبار توكي كأدوات احصائية . أظهرت نتائج البحث أن أعضاء الهيئة التدريسية يمارسون النمط الديمقراطي في القيادة بدرجة متوسطة و نمطي التسبب و الديكتاتورية بدرجة منخفضة ، كما أظهر عدم دلالة متغيرات الجنس والمستوى الوظيفي و مكان السكن و الجامعة احصائياً بالنسبة للانماط القيادية . أما من وجهة نظر الطلبة فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنس للنمط الديكتاتوري و التسببي لصالح الذكور و من حيث متغير مكان السكن فقد كانت الفروق دالة ايضا لصالح أعضاء الهيئة التدريسية من المخيم و القرية (النيرب ، 2003).

### 2. دراسة بادي (2009)

**سمات الشخصية القيادية وعلاقته بأساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة**

#### دهوك

هدفت الدراسة الى التعرف على سمات الشخصية القيادية وعلاقته بأساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة دهوك كهدف رئيسي بالاضافة الى اهداف أخرى فرعية . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي و استعانت بمقياسين من اعدادها الاولى لقياس سمات الشخصية القيادية مكون من (65) فقرة و الثاني لقياس أساليب معالجة الصراع التنظيمي و مؤلف من (25) فقرة. و تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي لعينتين مستقلتين وعينة مترابطة . أظهرت نتائج البحث تمتع عينة البحث بالسمات القيادية ، عدم دلالة متغير الجنس فيما يتعلق بالسمات القيادية كما ظهر أن الاسلوب الاكثر استخداما لمعالجة الصراعات هو أسلوب المواجهة و في المتربة الثانية جاءت أساليب ( التهدة و المساومة و الاجبار) أما أقل الاساليب استخداما فكان أسلوب التجنب. كما ظهر دلالة متغير الجنس فيما يتعلق بأساليب معالجة الصراع التنظيمي اذ استخدم الذكور أسلوب المواجهة بالدرجة الاولى أما الاناث فقد استخدمن أسلوب التهدة بالدرجة الاولى (بادي، 2009).

### 3. دراسة عريبات (2012)

**أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية و أثرها على الاداء الوظيفي**

#### لأعضاء هيئة التدريس

هدف الدراسة الى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية و أثرها على الاداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. وتم استخدام المنهج التحليلي ، تكون مجتمع و عينة الدراسة من (222) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء . أما اداة البحث فكانت استبانتين من تصميم الباحث الاولى للانماط القيادية مكونة من (4) محور للانماط ( الديمقراطي ، و التقليدي ، و التسلطي و الترسلبي) والثانية للاداء الوظيفي . واستعان الباحث



بالمتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية كما واستخدم معادلة ألف كرونباغ والانحدار المتعدد. أظهرت نتائج البحث ان مستوى الاداء الوظيفي مرتفع لدى أعضاء الهيئة التدريسية كما ظهر تأثير كل من النمطين الديمقراطي و الترسلّي على أداء أعضاء الابهئة التدريسية وعدم تأثير النمطين التقليدي و التسلطي (المشارك، 2012).

#### 4. دراسة حسن و علي (2015)

الانماط القيادية وعلاقتها بالضغوط النفسية في جامعة جةرمو من وجهة نظر الموظفين هدفت الدراسة الى التعرف على الانماط القيادية السائدة في جامعة جةرمو علاقتها بالضغوط النفسية لدى الموظفين من وجهة نظرهم . ومعرفة العلاقة بين الانماط القيادية السائدة و الضغوط النفسية لدى الموظفين. اتبعت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي و تألف مجتمع البحث من موظفي جامعة جةرمو للدراسة الصباحية و البالغ عددهم (256) أختير منه (87) بالطريقة العشوائية البسيط ليمثلوا عينة البحث. استخدمت الباحثان أداتين لجمع البيانات الاولى جاهزة لقياس ثلاث انماط قيادية هي الديمقراطي والوتوقراطي والمتساهل مكون من (39) فقرة و الثانية من بنائهما لقياس الضغوط النفسية مكون من (24) فقرة. واستخدمت الباحثان التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسائية ومعامل ارتباط سبيرمان براون و الفاكرونباخ كوسائل احصائية. اظهرت النتائج أن النمط القيادي الشائع في الجامعة هو النمط المتساهل ثم الوتوقراطي واخيرا النمط الديمقراطي . كما أظهرت النتائج وجود مستوى منخفض للضغوط النفسية كما وجدت علاقة عكسية ضعيفة بين مستوى الضغوط النفسية و النمط الديمقراطي و المتساهل كما وجدت علاقة عكسية ضعيفة بين النمط الديكتاتوري و الضغوط النفسية لدى الموظفين (حسن و علي، 2015).

#### 10-2 تعقيب على الدراسات السابقة :

يظهر من عرض الدراسات السابقة ان موضوع اساليب ادارة الصراع التنظيمي و موضوع الانماط القيادية لدى رؤساء الاقسام قد حضا بدراسة معمقة من قبل باحثين كثر وبطرق واساليب مختلفة. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في اعداد اداة البحث الحالي حيث اشترك البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للبحث وكذلك تشابهت مع جميعها في الربط بين متغيرين و تفردت هذه الدراسة بالربط بين متغيري أساليب ادارة الصراع التنظيمي والانماط القيادية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة دهوك من وجهة نظر التدريسيين وتشابهت تشابهاً طفيفاً مع دراسة بادي (2009) اذ ربطت بين سمات الشخصية القيادية وعلاقته بأساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة دهوك . و كذلك تفردت هذه الدراسة في آلية اختيار عينة البحث اذ كانت بالطريقة الطبقيّة العشوائية كما وكان جميع افراد عينة الدراسات من الاكاديمين ما عدا دراسة سالم (2013) حيث كانت العينة رؤساء الاقسام و دراسة بادي(2009) اذ تالفت عينتها من مديري المدارس المتوسطة ودراسة حسن و علي (2015) شملت عينتها موظفي جامعة جةرمو ومعظم الدراسات السابقة كانت عينتها مختارة بالطريقة العشوائية البسيطة. واخيرا تشابهت الدراسة الحالية ايضا مع بعض الدراسات السابقة في الوسائل الاحصائية نظراً لتقارب الاهداف.

#### 3- اجراءات البحث

يتضمن هذا الجزء من البحث وصفا لمجتمع البحث وطريقة اختيار العينة ووصفا للادوات التي استخدمت في البحث وإجراءات استخراج الصدق والثبات لها وأسلوب تطبيقها والوسائل الاحصائية التي عولجت بوساطتها بيانات هذا البحث.

#### 1-3 مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث الحالي بالتدريسيين في جامعة دهوك من جميع الاختصاصات و البالغ عددهم (1607) تدريسي و تدريسية موزعين على (18) كلية علمية و انسانية .

#### 2-3 عينة البحث

##### أ. اختيار عينة الكليات

تكونت عينة البحث من (4) كليات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية على ثلاث مراحل **الاولى:** تقسيم الكليات الى مجموعتين هما الكليات العلمية والانسانية و من ثم اختيار اربع كليات منها بالطريقة العشوائية تمثل كل اثنتين مجموعة حيث تم اختيار كليات (التربية الاساسية و العلوم الانسانية و الهندسة و العلوم). **الثانية:** اختيار أقسام من هذه الكليات بالطريقة العشوائية و كمايلي:

1. كلية الهندسة شملت أقسام (الهندسة المدنية و المعمارية و هندسة مصادر المياه)
2. كلية العلوم شملت أقسام ( الفيزياء و الكيمياء و الرياضيات و علوم الحاسبات)
3. كلية التربية الاساسية شملت أقسام ( التربية الخاصة ،اللغة الكوردية،اللغة الانجليزية، الرياضيات، التأريخ)

4. كلية العلوم الانسانية و شملت أقسام ( دراسات السلام و حقوق الانسان ، الدراسات الاسلامية، علم الاجتماع ، التاريخ، الادب الانجليزي، علم النفس). وكما مبين في الجدول ( 1).

الجدول ( 1 ) عدد التدريسيين في الكليات المحتررة لعينة البحث

الكلية	العدد
الهندسة	134
العلوم	248
التربية الأساسية	125
العلوم الإنسانية	108
<b>المجموع</b>	<b>615</b>

**الثالثة :** اختيار تدريسيين من الاقسام المختارة بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغ عددهم (240) تدريسي وتدرسية اذ يشكلون نسبة (12%) من المجتمع الكلي وهذه نسبة مقبولة اذا ما قورنت بعينات الدراسات السابقة حيث واجهت الباحثة صعوبات جمة في الوصول الى أكبر عدد ممكن من الافراد بسبب ظروف جائحة كورونا التي فرضت نفسها على العالم كافة ومن ضمنها جامعة دهوك حيث وزعت الاستبانات في الفترة التي كانت فيها معظم الاقسام والكليات مغلقة جزئياً و الجدول (1) يوضح عينة البحث.

جدول (2) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغيرات الكلية و اللقب العلمي و النوع الاجتماعي و سنوات الخدمة

ت	متغيرات الدراسة	العدد
.1	الكلية	علمية
		انسانية
.2	اللقب العلمي	مدرس مساعد
		مدرس
		استاذ مساعد
		استاذ
.3	النوع الاجتماعي	ذكور
		اناث
.4	سنوات الخدمة	10-1 سنوات
		20-11 سنة
		30-21 سنة

### 3-3 أداتا البحث

لغرض تحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على اداتين من اعداد الباحثة وفيما ياتي وصف لهاتين الأداتين:

#### الاداة الاولى: استبانة الصراع التنظيمي

استبانة لأجل التعرف على أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة دهوك ، وقد تم اعدادها من قبل الباحثة بعد الاطلاع على عدد من الادبيات السابقة وتكونت بصيغتها الاولى من (20) فقرة موزعة على اربعة محاور هي ( المواجهة ، التجنب ، التهدة، التنازل) و كل محور مكون من خمس فقرات.

#### الاداة الثانية: استبانة الأنماط القيادية

استبانة لأجل التعرف على الانماط القيادية السائدة لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة دهوك، وقد تم اعدادها من قبل الباحثة بعد الاطلاع على عدد من الادبيات السابقة وتكونت بصيغتها الاولى من (30) فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي (النمط الديمقراطي، النمط الاوتقراطي، النمط التسيبي) و كل محو مكون من عشر فقرات.

#### 4-3 صدق الاداة

#### 5-3 صدق استبانة الصراع التنظيمي:

تحققت الباحثة من صدق استبانة الصراع التنظيمي عن طريق عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في التربية وعلم النفس و البالغ عددهم (12) كما مبين في الملحق(2) حيث عرضت فقرات الاداة بصيغتها الاولى البالغة (20) فقرة

انظر الملحق (1) على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في التربية وعلم النفس وحل النزاعات للتأكد من صلاحية الفقرات وابداء التعديلات والملاحظات وبعد الاخذ بملاحظات وارااء الخبراء لم يتم حذف اي فقرة ولكن تم اجراء بعض التعديلات على بعض الفقرات وتبديل البعض الاخر كلياً والفقرات هي: (20،17،12،10،9،8،5). كما حصلت فقراته على نسبة اتفاق تراوحت ما بين (100-66%) و الجدول (3) يبين ذلك

### الجدول (3) نسب الاتفاق على فقرات استبانة الصراع التنظيمي

فقرات استبانة أساليب ادارة الصراع التنظيمي			
النسبة المئوية	الموافقون	الفقرات	مج
%100	12/12	16،15،7،6،3،2،1	7
%91	12/11	20،19،18،17،9،8،4	7
%83	12/10	14،11،9	3
%75	12/9	12	1
%66	12/8	5	1

### 6-3 صدق استبانة الأنماط القيادية:

تحققت الباحثة من صدق استبانة الأنماط القيادية عن طريق عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في التربية وعلم النفس و البالغ عددهم (12) كما مبين في الملحق (2) حيث عرضت فقرات الاداة بصيغتها الاولية البالغة (30) فقرة انظر الملحق (1) على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في التربية وعلم النفس وحل النزاعات للتأكد من صلاحية الفقرات وابداء التعديلات والملاحظات وبعد الاخذ بملاحظات وارااء الخبراء لم يتم حذف اي فقرة ولكن تم اجراء بعض التعديلات على بعض الفقرات وتبديل البعض الاخر كلياً والفقرات هي: الفقرات (20،22،24) كما حصلت فقراته على نسبة اتفاق تراوحت ما بين (100-83%) و الجدول (4) يبين ذلك.

### الجدول (4) نسب الاتفاق على فقرات استبانة الانماط القيادية

فقرات استبانة الانماط القيادية			
النسبة المئوية	الموافقون	الفقرات	مج
%100	12/12	27،26،25،23،21،19،17،16،15،14،13،12،11،10،9،8،7،4،3،2،1	21
%91	12/11	30،29،28،22،20،18،6	7
%83	12/10	24،5	2

### 7-3 ثبات أداة

1. تحققت الباحثة من ثبات استبانة الصراع التنظيمي عن طريق تطبيق معامل ألفا كرونباخ على جميع المحاور وبلغت معامل الثبات لجميع المحاور (0،74) كما مبين في الجدول (5).

### جدول (5) قيم ثبات مقياس أساليب ادارة الصراع التنظيمي

ت	المحور	معامل الفا كرونباخ
.1	اسلوب المواجهة	0،73
.2	اسلوب التجنب	0،57
.3	اسلوب التهدئة	0،80



0.52	اسلوب التنازل	4.
0.65	المجموع	5.

2. تحققت الباحثة من ثبات استبانة الأنماط القيادية عن طريق تطبيق معامل ألفا كرونباخ على جميع المحاور وبلغت معامل الثبات لجميع المحاور (0.85) كما مبين في الجدول (6).

### الجدول(6) قيم ثبات مقياس أساليب إدارة الأنماط القيادية

0.84	النمط الاوتوقراطي	ت
0.84	النمط الفوضوي	1.
0.88	النمط الديمقراطي	2.
0.85	المجموع	3.

### 8-3 تطبيق أدوات البحث

بعد ان قامت الباحثة بتحديد عينة البحث وبعد استخراج الصدق والثبات لأداتي البحث طبقت الباحثة أداتي البحث على عينة البحث و نظرا للظروف الاستثنائية التي تمت فيها توزيع استبانة البحث وهي ظروف جائحة كوفيد-19 فلم تتمكن الباحثة من توزيع الاستبانة الورقية على العينة ذلك لعدم أو قلة تواجد التدريسيين في الحرم الجامعي في ذلك الوقت ولذلك تم تحويل الاستبانة الى استبانة الكترونية GoogleForm وزعت عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي على التدريسيين حيث قامت الباحثة بزيارة الاقسام المذكورة أسماها في عينة البحث وأعطت رئيس أو مقرر القسم رابط الاستبانة والذي قام بدوره بنشره على تدريسيي القسم و قد تم الاستعانة بمنصة فاير بالدرجة الاولى لأن غالبية الاقسام الاكاديمية ينشؤون مجاميع على هذا الحساب لسهولة التواصل بين التدريسيين كما ووزعت الباحثة عددا من الاستبانات عن طريق حسابات البريد الالكتروني للأستاذة وقد امتدت فترة التطبيق من (2020/6/5) ولغاية (2020/7/14).

### 9-3 الوسائل الإحصائية

استخدمت الباحثة الوسائل الإحصائية التي تلائم البحث وطبيعة أهدافه بناء على استشارة بعض المتخصصين في الإحصاء والادارة التربوية وتمثلت الوسائل الإحصائية بما يأتي:

1. الاختبار التائي لعينة واحدة (One Sample T.Test)
2. الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (Independent Sample T.Test)
3. تحليل التباين الاحادي (One Way Annova)
4. معامل ارتباط بيرسون
5. معامل ارتباط ألفا كرونباخ
6. النسبة المئوية

### 4- عرض النتائج و مناقشتها

سيتم عرض النتائج على وفق الأهداف المحددة في البحث وعلى النحو الآتي:

1-4 الهدف الأول: (التعرف على الأساليب التي يستخدمها رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة دهوك في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر التدريسيين).

ولتحقيق هذا الهدف تمت معالجة البيانات احصائياً باستخدام الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة البحث البالغ عددهم ( 240 ) تدريسياً وتدرسية ولكل محور على حدة. ولأجل اختبار دلالة الفروق إحصائياً استخدمت الباحثة الاختبار التائي ( Test – T ) لعينة واحدة . وظهر من هذا التحليل أن اسلوب التنازل هو من أكثر الاساليب استخداماً من قبل رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة دهوك في ادارة الصراعات داخل

أقسامهم حيث بلغ متوسطه الحسابي (11.00) و بانحراف معياري قدره (2.377) و كانت قيمة ت المحسوبة أكبر من قيمة ت الجدولية و البالغة (1.99). أما ثاني أكثر أسلوب مستخدم للعرض نفسه هو أسلوب التجنب بمتوسط حسابي يبلغ (10.61) و انحراف معياري يبلغ (2.544) كما وكانت قيمة ت المحسوبة (3.730) أكبر من قيمتها الجدولية، أما أسلوبى المواجهة والتهدئة فلم تكن ذو دلالة احصائية حيث كانت القيمة التائية لكل منهما على التوالي (-4.239) و (-4.017) وهي أصغر من قيمة ت الجدولية ، و الجدول (7) يبين ذلك .

**الجدول (7) المتوسطات الحسابية لأساليب ادارة الصراع التنظيمي**

المرتبة	الاسلوب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية
1.	التنازل	11.00	2.377	6.518	1.96
2.	التجنب	10.61	2.544	3.730	
3	المواجهة	9.28	2.634	-4.239	
4.	التهدئة	9.23	2.973	-4.017	

وتعزو الباحثة استخدام أسلوب التنازل بالدرجة الاولى الى أن رؤساء الاقسام في هذه الحالة يفضلون مصلحة القسم الاكاديمي والتدريسيين على مصلحتهم وذلك حفاظا على علاقات ودية تسهم في تيسير العمل وكذلك للمحافظة على مصلحة الطلبة حيث ان تفاقم المشكلات و الصراعات في القسم سواء أكانت بين التدريسيين أو بين التدريسيين ورئيس القسم يؤثر سلباً على سير العملية التعليمية بدرجة كبيرة و بالرغم من سلبية هذا الاسلوب فهو يساهم مؤقتاً في ادارة أو حل الصراع خاصة اذا كان الموضوع المتصارع عليه ليس ذوأهمية ، إذ تؤكد (القمعاوي، 2017) أن هذا الاسلوب ذو فاعلية قليلة في حل وادارة الصراع و تؤكد على ان الاداري يهتم بنفسه قليلاً وبالأخرين كثيراً كما و يستخدم الاداري هذا الاسلوب اعتقاداً منه ان الصراع زائل بمرور الوقت ومحاولة منه لتقليل التوتر بين أعضاء القسم (القمعاوي، 2017: 29).

أما استخدام أسلوب التجنب بالدرجة الثانية فتعزوه الباحثة الى ميل رؤساء الاقسام الاكاديمية الى تجنب التوتر و المشاحنات و العمل على سير العمل اليومي دون أي احتكاكات سلبية بين التدريسيين ، إذ يؤكد (عبدالواحد، 2008) أن استخدام هذا الاسلوب يأتي بهدف تحسين الموقف بعد مرور فترة زمنية وذلك عن طريق ابعاد التدريسيين عن بعضهم أو تجنب التدريسي (في حال كان الصراع بين رئيس القسم واحد التدريسيين) وتحويل العلاقات الى درجة عالية من الرسمية (عبدالواحد، 2008: 59) . كما أن الهدف الرئيسي من استخدام هذا الاسلوب هو التأجيل وهو أحد السلوكيات الهدامة التي تستخدم في ادارة الصراع (Runde and Flanagan, 10:2017)

و يشير اهمال اسلوب المواجهة الى ضعف فناعة رئيس القسم بفوز الطرفين في الصراع أو عدم قدرته على مواجهة الصراع اذ يشير (Thakore, 2018) أن المواجهة هو تعبير عن تصرف قوي وحازم يهدف الى فوز الطرفين في الصراع لأن استخدام هذا الاسلوب يؤكد ايمان رئيس القسم بأن الصراع شيء طبيعي في أي بيئة يتفاعل فيها الانسان وتقود الى حلول وسطية ترضي طرفي الصراع و يُستخدم هذا الاسلوب ايضاً عندما يكون أطراف الصراع ذو أهمية لرئيس القسم والقسم نفسه حيث أن خسارة أحد الطرفين لها آثار سلبية على ادارة القسم (Tharoke, 7:2018) .

و تبين أيضاً أن أسلوب التهدئة هو الآخر مُهمَل من قبل رؤساء الاقسام الاكاديمية فهو أسلوب يهدف الى التأكيد على النقاط المشتركة بين الطرفين أو حث أحد أو كلا الطرفين الى ترك الخلاف و بدأ العلاقة من جديد (Bercovitch, 109:1983) . و لاتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة .

**2-4 الهدف الثاني : التعرف على الانماط القيادية السائدة لدى رؤساء الاقسام في جامعة دهوك من وجهة نظر التدريسيين**  
ولتحقيق هذا الهدف تمت معالجة البيانات احصائياً باستخدام الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة البحث البالغ عددهم (240) تدريسياً و تدريسيةً و لكل محور على حدة. ولأجل اختبار دلالة الفروق إحصائياً استخدمت الباحثة الاختبار التائي (Test - T) لعينة واحدة . و ظهر من هذا التحليل أن



النمط الاوتوقراطي هو من أكثر الانماط استخداماً من قبل رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة دهوك في قيادة القسم الاكاديمي حيث بلغ متوسطه الحسابي (27.42) و بانحراف معياري قدره ( 5.592) و كانت قيمة ت المحسوبة أكبر من قيمة ت الجدولية و البالغة (1.99). أما ثاني أكثر الانماط استخداماً فهو النمط التسيبي بمتوسط حسابي يبلغ ( 27.21 ) و انحراف معياري يبلغ (6.698) كما و كانت قيمة ت المحسوبة و البالغة (16.682) أكبر من قيمتها الجدولية ، أما فيما يتعلق بالنمط الديمقراطي فلم يكن دالاً احصائياً حيث كانت قيمة ت المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية و الجدول ( 8 ) يبين ذلك

**الجدول ( 8 ) الانماط القيادية المستخدمة من قبل رؤساء الاقسام**

ت	النمط القيادي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	المرتبة
1.	الاولتوقراطي	27.42	5.592	20.569	1.96	الاولى
2.	التسيبي	27.21	6.698	16.682		الثانية
3.	الديمقراطي	18.94	5.879	-2.800		الثالثة

يبدو من الجدول أعلاه أن النمط الاوتوقراطي هو الاكثر استخداما في ادارة القسم أي أن رؤساء الاقسام من وجهة نظر تدريسيهم يميلون الى الانفراد في اتخاذ القرارات و يهتمون بالمهام أكثر من الافراد اذ أن القائد يفتقر الى الثقة في الاخرين ويؤكد على اتمام المهام عاجلا وهذا يؤثر سلبا على علاقات المرؤوسين ( الجميلي، 2008: 29) . و تعزو الباحثة هذه النتيجة الى افتقار معظم رؤساء الاقسام الى المهارات القيادية الامثل لقيادة القسم ومن المرجح أن تكون آليات اختيار رؤساء الاقسام هي السبب في سيادة هذا النمط القيادي أو ضعف تدريبيهم على المهارات القيادية. كما ويأتي استخدام النمط التسيبي في المرتبة الثانية من حيث الاستخدام اذ تشير الى أن رؤساء الاقسام يميلون الى اعطاء صلاحيات واسعة للتدريسيين مع اهمال امكانية حدوث الصراع في هذه الحالة مع غياب عامل الحزم في الادارة واتخاذ القرارات. أما النمط الاكثر اهمالاً من قبل رؤساء الاقسام فهو النمط الديمقراطي يمكن ان ترجع هذه النتيجة بحسب رأي الباحثة الى قلة ايمانهم أو قلة ادراكهم بماهية النمط الديمقراطي و تأثيره في ادارة القسم . وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (حسن و علي، 2015) حيث كان نمطا التساهل و الاوتوقراطي الاكثر استخداما في جامعة جرمو.

#### 3-4 الهدف الثالث : التعرف على العلاقة ما بين أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الاقسام في جامعة دهوك و الانماط القيادية السائدة لديهم

ولأجل تحقيق هذا الهدف عولجت البيانات إحصائياً وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة العلاقة بين اساليب ادارة الصراع التنظيمي والانماط القيادية فأظهرت النتائج أن هناك علاقة دالة وإيجابية قوية بين النمط الديمقراطي كل من اسلوب المواجهة والتهدئة والتنازل علاقة دالة سلبية لكل من أساليب المواجهة والتهدئة والتنازل مع النمط التساهل اما النمط التسيبي فكانت فالعلاقة بينه و بين أسلوبي المواجهة والتهدئة سلبية وإيجابية مع أسلوب التنازل ، و كان أسلوب التجنب على علاقة ضعيفة مع الانماط الثلاث ، والجدول ( 9 ) يبين ذلك.

**الجدول (9)معامل الارتباط بين أساليب إدارة الصراع والنمط القيادي**

النمط التسيبي	النمط الاوتوقراطي	النمط الديمقراطي	أساليب ادارة الصراع التنظيمي
-0.316**	-0.146*	**0.492	المواجهة
0.121	0.017	0.111	التجنب
- 0.303**	- 0.276**	0.625**	التهدئة
0.039	-0.040	0.371**	التنازل

وكما يبدو من الجدول اعلاه أن كلما زاد استخدام رئيس القسم للنمط الديمقراطي زاد معها استخدام اساليب المواجهة والتهدئة والتنازل وذلك لأن القائد الديمقراطي لا يهاب مواجهة الصراعات وكذلك فهو يسعى الى تهدئتها عن طريق المشاورة و لا يتردد في التنازل اذا لزم الامر حفاظاً على المصلحة العامة وتنازلاً منه عن مصلحته الخاصة. وكلما زاد استخدام القائد للنمط

الوتوقراطي قل استخدام أساليب المواجهة والتهدئة والتنازل فالقائد الوتوقراطي يفعل أي شيء للحفاظ على سلطته ولايسمح لأي شيء بزعة هذه السلطة فهو لذلك يتجنبها. وكذلك جاء استخدام النمط التسيبي متقارناً مع استخدام اسلوبي التجنب و التنازل بصورة ضعيفة. ولاتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

4-4 الهدف الرابع : التعرف على الفروقات بين متوسطات تقديرات درجات أفراد العينة لأساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى رؤسا أقسام جامعة دهوك من وجهة نظر التدريسيين حسب متغيرات: ( النوع ( ذكور- اناث) ، اللقب العلمي ( استاذ، استاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد ) ، الكلية (علمية -انسانية) ، سنوات الخدمة ( 10-1 ، 11-20 ، 21-30 سنة ) :

1-4-4 الفروق حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكور - اناث)

لغرض استخراج الفروق حسب متغير النوع الاجتماعي استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ( Independent Sample T.Test ) لمتوسطات درجات الذكور و الاناث لجميع محاور الاستبانة و تبين ان هذا المتغير غير دال إحصائياً إذ كانت القيمة التائية المحسوبة في جميع المحاور أقل من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.99) وكما مبين في الجدول ( 10 )

الجدول ( 10 ) الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمجموعي الذكور و الاناث

الاسلوب	العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدوية
المواجهة	ذكور	115	8.96	2.341	-1.829	1.99
	اناث	125	9.58	2.855		
التجنب	ذكور	115	10.57	1.987	-.225	1.99
	اناث	125	10.65	2.974		
التهدئة	ذكور	115	9.17	2.741	-.276	1.99
	اناث	125	9.28	3.182		
التنازل	ذكور	115	9.17	2.741	-.434	1.99
	اناث	125	11.06	2.260		

و تعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن ممارسة هذه الاساليب واضحة للجنسين و أن كلا الجنسين على وعي تام بها و بدرجة ممارسة رؤساء الاقسام لها. و لاتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة .

4-4-2 النتيجة بالنسبة لمتغير اللقب العلمي ( مدرس مساعد، مدرس ، استاذ مساعد، استاذ) :

للتحقق من هذا الهدف تم استخدام تحليل التباين الاحادي و اظهرت النتائج وجود فروق ذو لالة احصائية لأسلوبي المواجهة و التهدئة عند مستوى دلالة ( 0.001 و 0.00 ) حيث كانت القيمة الفائية المحسوبة لأسلوب المواجهة (7.442) و لأسلوب التهدئة (5.423) وهما أكبر من القيمة الفائية الجدولية و البالغة (2.60) و الجدول ( 11 ) يبين ذلك .

الجدول (11) نتائج الفروق لأساليب ادارة الصراع حسب متغير اللقب العلمي

الاسلوب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	
					الجدولية	المحسوبة
المواجهة	بين المجموعات	5.749	3	1.916	602.	7.442
	داخل المجموعات	60.517	235	.2580		
	الكلية	66.266	238			
	بين المجموعات	1.176	3	.3920	602.	1.539
	داخل المجموعات	59.848	235	.2550		



التجنّب	الكلية	61.024	238			
التهدئة	بين المجموعات	5.458	3	1.819	5.423	.0010
	داخل المجموعات	78.839	235	.3350		
	الكلية	84.296	238			
التنازل	بين المجموعات	.4040	3	.1350	.5920	.6200
	داخل المجموعات	53.435	235	.2270		
	الكلية	53.839	238			

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير اللقب العلمي دال احصائياً بالنسبة لأسلوبي المواجهة و التهدة و لبيان دلالة الفروق استخدمت الباحثة اختبار شيفيه الذي أظهر الفروق لصالح فئة لقب المدرس بالنسبة لأسلوب المواجهة و لصالح فئة لقب أستاذ مساعد بالنسبة لأسلوب التهدة. تتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة سالم (2013) حيث كان متغير الرتبة الأكاديمية دالا احصائياً فقط بالنسبة لإستراتيجية الاسترضاء اما في البحث الحالي فهو دال بالنسبة لأسلوب المواجهة.

4-4-3 النتيجة بالنسبة لمتغير الكلية (علمية-انسانية)

لغرض استخراج الفروق حسب متغير الكلية استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتي (Independent Sample T.Test) لمتوسطات درجات التدريسيين المنتمين الى كليات علمية و أقرانهم المنتمين الى كليات انسانية لجميع محاور الاستبانة و تبين ان هذا المتغير غير دال إحصائياً إذ كانت القيمة التائية المحسوبة في جميع المحاور أقل من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.99) و كما مبين في الجدول (12)

الجدول(12) الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للكليات العلمية و الانسانية

الاسلوب	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدوية
المواجهة	علمية	143	9.34	2.590	0.453	1.96
	انسانية	97	9.19	2.709		
التجنّب	علمية	143	10.59	2.552	-0.185	1.96
	انسانية	97	10.65	2.546		
التهدة	علمية	143	9.17	2.998	-0.343	1.96
	انسانية	97	9.31	2.949		
التنازل	علمية	143	11.17	2.360	1.386	1.96
	انسانية	97	10.74	2.390		

كما يبدو من الجدول اعلاه أن متغير التخصص ايضا غير دال احصائياً كون جميع اساتذة الجامعة على اختلاف تخصصاته قادرين على تمييز الاسلوب الاكثر استخداماً من قبل رئيس القسم . وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سالم(2013) حيث أشارت أن متغير الكلية كان دالاً إحصائياً .

4-4-4 النتيجة بالنسبة لمغير سنوات الخدمة ( 1-10 ، 11-20 ، 21-30 سنة ) :

للتحقق من هذا الهدف تم استخدام تحليل التباين الاحادي و اظهرت النتائج متغير سنوات الخدمة غير دال احصائياً لأساليب ادارة الصراع التنظيمي اذ كانت القيمة الفائية المحسوبة لجميع الاساليب أصغر من القيمة الفائية الجدولية و البالغة (2،99) و الجدول (13) يبين ذلك.





**الجدول (13) تحليل التباين الاحادي لإيجاد الفروق حسب متغير سنوات الخدمة لأساليب ادارة الصراع**

مستوى الدلالة	قيمة ف		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاسلوب
	المحسوبة	الجدولية					
0.740	0.478	992.	0.206	2	0.412	بين المجموعات	المواجهة
			0.278	237	65.920	داخل المجموعات	
				239	66.332	الكلية	
0.905	0.406	992.	0.235	2	0.469	بين المجموعات	التجنب
			0.259	237	61.409	داخل المجموعات	
				239	61.878	الكلية	
1.826	0.163	992.	0.641	2	1.282	بين المجموعات	التهدة
			0.351	237	83.214	داخل المجموعات	
				239	84.496	الكلية	
0.740	0.478	992.	0.137	2	0.273	بين المجموعات	التنازل
			0.227	237	53.727	داخل المجموعات	
				239	54.000	الكلية	

ولاتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

5-4 الهدف الخامس: التعرف على الفروقات بين متوسطات تقديرات درجات أفراد العينة للأنماط القيادية لدى رؤساء أقسام جامعة دهوك من وجهة نظر التدريسيين حسب متغيرات: (النوع (ذكور- اناث) ، اللقب العلمي ( استاذ، استاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد ) ، الكلية (علمية -انسانية) ، سنوات الخدمة ( 10-1 ، 11-20 ، 21-30 سنة ) .  
1-5-4 الفروق حسب متغير النوع الاجتماعي ( ذكور -اناث)

لغرض استخراج الفروق حسب متغير النوع الاجتماعي استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتي ( Independent Sample T.Test) لمتوسطات درجات الذكور و الاناث لجميع محاور الاستبانة و تبين ان هذا المتغير غير دال إحصائياً إذ كانت القيمة التائية المحسوبة في جميع المحاور أقل من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.99) و كما مبين في الجدول (14)

**الجدول (14)الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمجموعتي الذكور و الاناث (للانماط القيادية)**

القيمة التائية الجدوية	القيمة التائية المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العينة	النمط القيادي
1.96	-2.667	5.648	17.90	115	ذكور	الديمقراطي
		5.946	19.90	125	اناث	
1.96	-0.043	5.880	27.41	115	ذكور	الاولتوقراطي
		5.338	27.44	125	اناث	
1.96	0.126	6.182	27.27	115	ذكور	التسيبي
		7.164	27.16	125	اناث	

وكما مبين من الجدول ( 14 ) ان متغير النوع الاجتماعي غير دال إحصائياً أي ان الذكور والاناث من التدريسيين يحللون سلوك رئيس قسمهم بنفس الطريقة دون أن يؤثر عليه جنسه و تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النيرب (2003) اذ بين عدم دلالة متغير الجنس بالنسبة للأنماط القيادية .

#### 2-5-4 الفروق حسب متغير اللقب العلمي ( مدرس مساعد ، مدرس ، استاذ مساعد ، استاذ )

للتحقق من هذا الهدف تم استخدام تحليل التباين الاحادي و اظهرت النتائج وجود فروق ذو لالة احصائية للنمط التسيبي عند مستوى دلالة ( 0.02 ) حيث كانت القيمة الفائية المحسوبة للنمط التسيبي (3.344) وهو أكبر من القيمة الفائية الجدولية و البالغة (2.60) و الجدول ( 15 ) يبين ذلك .

#### الجدول (15) تحليل التباين الاحادي لإيجاد الفروق حسب متغير اللقب العلمي للأنماط القيادية

النمط القيادي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	
				متوسط المربعات	الجدولية
الاولتوقراطي	بين المجموعات	.5200	3	.1730	602.
	داخل المجموعات	82.716	235	.3520	
	الكلي	83.236	238		
التسيبي	بين المجموعات	4.380	3	1.460	602.
	داخل المجموعات	102.624	235	.4370	
	الكلي	107.005	238		
الديمقراطي	بين المجموعات	1.616	3	.5390	602.
	داخل المجموعات	80.984	235	.3450	
	الكلي	82.601	238		

يظهر الجدول (15) أن اللقب العلمي متغير غير دال احصائياً بالنسبة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الاقسام عدا النمط التسيبي وربما يعود السبب الى ان التدريسيين باختلاف القابهم العلمية قادرين على تحليل سلوك رؤساء أقسامهم أي ان رؤساء الاقسام لا يفرقون الى حد ما في ممارساتهم بين تدريسي القسم ، و تتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة النيرب (2003) اذ بين عدم دلالة متغير المستوى الوظيفي لجميع الأنماط و الذي يعادل اللقب العلمي في البحث الحالي . و لبيان دلالة الفروق بالنسبة للنمط التسيبي قامت الباحثة باجراء اختبار شيفيه التي أظهرت وجود فروق لصالح التدريسيين ذو لقب الاستاذ المساعد . ولاتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة

#### 3-5-4 النتيجة بالنسبة لمتغير الكلية (علمية-انسانية)

لغرض استخراج الفروق حسب متغير الكلية استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتي ( Independent Sample T.Test ) لمتوسطات درجات التدريسيين المنتمين الى كليات علمية و أقرانهم المنتمين الى كليات انسانية لجميع محاور الاستبانة و تبين ان هذا المتغير غير دال إحصائياً إذ كانت القيمة التائية المحسوبة في جميع المحاور أقل من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.99) و كما مبين في الجدول (16)

#### الجدول (16) الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للكليات العلمية و الانسانية (للأنماط القيادية)

النمط القيادي	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدوية
الديمقراطي	علمية	143	19.06	5.749	0.378	1.96
	انسانية	97	18.76	6.091		

1.96	1.325	5.445	27.82	143	علمية	الاولوقراطي
		5.783	26.85	97	انسانية	
1.96	0.651	6.521	27.26	143	علمية	التسيبي
		6.985	27.14	97	انسانية	

و يظهر الجدول ( 16 ) عدم دلالة متغير الكلية من الممكن أن تعود هذه النتيجة الى وعي و دراية التدريسيين على اختلاف تخصصاتهم العلمية بالانماط القيادية لذلك اعطوا الراء ذاتها و ان الانماط ذاتها منتشرة في الكليات العلمية و الانسانية على حد سواء. و لا تتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

#### 4-5-4 الفروق حسب متغير سنوات الخدمة (10-1 ، 20-11 ، 30-21 سنة )

للتحقق من هذا الهدف تم استخدام تحليل التباين الاحادي و اظهرت النتائج متغير سنوات الخدمة غير دال احصائيا للأنماط القيادية الثلاث عند مستوى دلالة ( 0.05 و 0.01) كما كانت القيمة الفائية المحسوبة لجميع الانماط أصغر من القيمة الفائية الجدولية و البالغة (2.99) و الجدول (17) يبين ذلك.

#### الجدول (17) تحليل التباين الاحادي لإيجاد الفروق حسب متغير سنوات الخدمة للأنماط القيادية

مستوى الدلالة	قيمة ف		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	النمط القيادي
	المحسوبة	الجدولية					
.3120	1.171	992.	.4090	2	.8180	بين المجموعات	الاولوقراطي
			.3490	237	82.722	داخل المجموعات	
				239	83.540	الكلية	
.1050	2.277	992.	1.009	2	2.017	بين المجموعات	التسيبي
			.4430	237	105.003	داخل المجموعات	
				239	107.020	الكلية	
.6670	.4060	992.	.1410	2	.2820	بين المجموعات	الديمقراطي
			.3470	237	82.319	داخل المجموعات	
				238	82.601	الكلية	

يظهر من الجدول أعلاه عدم دلالة متغير سنوات الخدمة اذ يبدو أن التدريسيين باختلاف سنوات خدمتهم الجامعية لهم الرأي ذاته عن الانماط القيادية المستخدمة من قبل رؤساء أقسامهم و لا تتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

#### 5- الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

##### 1-5 الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث خرجت الباحثة بالاستنتاجات التالية :

1. اسلوبا التنازل والتجنب هما الاسلوبان الاكثر استخداما لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية
2. النمطان الاولوقراطي والتسيبي هما الاكثر استخداما من قبل رؤساء الاقسام
3. توجد علاقة دالة ايجابية بين النمط الديمقراطي و كل من أساليب المواجهة و التهدة و التنازل.
4. توجد علاقة دالة ضعيفة بين النمط التسلطي و اسلوب التجنب.
5. توجد علاقة دالة ضعيفة بين النمط التسيبي و كل من اسلوبي التنازل و التجنب.

## 2-5 التوصيات:

توصي الباحثة رئاسة جامعة دهوك بما يأتي:

1. الحرص على التدريب المستمر لرؤساء الاقسام على أساليب ادارة الصراع التنظيمي.
2. الحرص على التدريب المستمر لرؤساء الاقسام على الانماط القيادية الاكثر ملائمة ونجاحاً في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة .
3. اثناء وحدة ادارية تضم خبراء اداريين لمتابعة أداء رؤساء الاقسام الاكاديمية.
4. اثناء وحدة خاصة لمتابعة شكاوي التدريسيين في حالة وجود صراع مع رئيس القسم أو التدريسيين .

## 3-5 المقترحات:

تقترح الباحثة ما يأتي :

1. اجراء بحث مماثل يشمل عمداء الكليات .
2. اجراء بحث مماثل يشمل جامعات أخرى في اقليم كوردستان العراق.
3. اجراء بحث مماثل في جامعة دهوك يأخذ وجهة نظر الموظفين.
4. اجراء بحث مماثل يربط أساليب ادارة الصراع التنظيمي بمتغيرات أخرى مثل الذكاء الاجتماعي، الشخصية القيادية، الولاء التنظيمي و غيرها .

## قائمة المصادر

- ابراهيم، ف.، 2014، *علاقة النمط القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة.
- أبو عسكر، ف.ع.ح.، 2008، *أنماط ادارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة-ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة.
- أبوناصر، ف.م.، 2008، *مدخل الى الادارة التربوية النظريات والمهارات*، ط1، عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، بنوناس، ص.، 2016، *أثر أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي بولاية بسكرة*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- الجميلي، م.ع.، 2008، *الانماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين من وجهة نظر اعطاء مجلس الشورى*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- الجمال، س.، 2015، *استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون*، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 29 (1) ص 28-1.
- حسان، ح.م.ا.، والعجمي، م.ح.، 2007، *الادارة التربوية*، ط1، عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خميس، أ.، 2014، *أساليب ادارة الصراع التنظيمي حسب نموذج (توامس و كولمان) وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف.
- دودين، أ.ي.، 2020، *ادارة التغيير والتطوير التنظيمي*، ط1، -جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار اليازوري للنشر والتوزيع، سالم، م.ع.ه.، 2013، *استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالذكاء العاطفي لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة.
- الشريف، ط.ع.، 2004، *الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
- شعوة، ن.، 2012، *نمط الاتصال وعلاقته بظهور الصراع التنظيمي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي- الجزائر.
- شلابي، ز.ب.، 2019، *الصراع التنظيمي و ادارة المنظمة*، جمهورية مصر العربية، القاهرة:- دار الباروزي للنشر والتوزيع، عبدالكريم، م.، 2017، *الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة\_، الجزائر .
- عبدالواحد، م.خ.، 2008، *الاساليب المتبعة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة.
- عبد المولى، و.، 2013، *دور القيادة الادارية في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية*، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر بوزريعة، الجزائر .
- عبوي، ز.م.، 2010، *دور القيادة التبوية في اتخاذ القرارات الادارية*، عمان، الاردن : دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العرفي، ع.ب.، 2008، *مدخل الى الادارة التربوية*، ط2، بنغازي، ليبيا: دار الكتب الوطنية.

- عساف، م. ح. ،2013، *ادارة الصراع التنظيمي و أثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ساينت كليمنس العالمية، الانبار.
- العجمي، م. ح.، 2008، *الادارة و التخطيط التربوي*، ط1، عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عطوي، ج. ع. ، 2008، *الادارة التعليمية والاشراف التربوي أصولها و تطبيقاتها*، ط1، عمان، الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عطوي، ج. ع. ، 2010، *الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية و تطبيقاتها العملية*، ط4، عمان، الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العمارة، م. ح. ، 2002، *مبادئ الادارة المدرسية*، ط3، عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العلاق، ب. ، 2020، *القيادة الادارية*، ط1، عمان، الاردن : دار اليورزي للنشر والتوزيع.
- عيد، ه. ف. م. ، 2020، *تطوير أداء القيادة الجامعية في ضوء تحديات القرن الواحد والعشرين*، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، العدد (1) ، المجلد (3).
- عيسى ، ا.ع. ز.، 2009، *استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي و علاقتها باخلاقات العمل الاداري لدى رؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر التدريسيين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
- الفقاوي ، م. ا. م.، 2017، *استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي و أثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة*، دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة الازهر.
- عريبات، ب.، 2012، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية و أثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية، المجلد(20)، العدد(2) ، ص ص 705 -736.
- المنقاش، س. ع. و العنزي ، أ. خ.، 2016، *دور وكليات الاقسام الادارية في ادارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس*، مجلة دراسات عربية في التربية و علم النفس، العدد (78)، ص ص 405-441.

#### المصادر الانجليزية

- ISBN 9781789235043. ، United Kingdom·Intech Open ؛ *Organizational Conflict*، 2018 .& Boas V . A·Alice Jefferson North ،Publishers·Inc.·McFarland&Company ؛ *Managing Organizational Conflict* ، 2020. ، S·Blamk ISBN 9781476678942. ،Carolina
- 2278-، *Journal of Business and Management*، *Conflict and Conflict Management* ، 3 201. D·Tharoke . PP 07-16· Issue 6 (Mar. - Apr. 2013)·487X·Volume 8
- ، Josse Bass· Center for Creative Leadership؛ *Becoming a Competent Leader*·2007·Graid E.R. & Tim A. F. United States of America.
- Bercovitch, J., 1983, *CONFLICT AND CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: A Issue 2·FRAMEWORK FOR ANALYSIS* Hong Kong Journal of Public Administration Volume 5
1. Bercovich، J.& Fretter، J.، 2004، *Regional Guide to International Conflict and Management from 1946 to 2003*، CQ press a Division of Congressional Quarterli Inc، Washington D.C، United Satets of America.
  2. Dujak·D et all، 2008، *Conflict Management in Organizations*، Research Gate.com.

#### الملحق(1)

الاداتان بصيغتهما الاولى  
(إستبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي)  
إستبانة آراء الخبراء

حضرة الخيرة/ة ..... المحترم /ة

تحية طيبة ...

ترور الباحثة إجراء بحث بعنوان ( أساليب ادارة الصراع التنظيمي و علاقتها بالأنماط القيادية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة دهوك من وجهة نظر التدريسيين ) و لغرض تحقيق أهداف البحث تم إعداد اداة من قبل الباحثة بالاستفادة من الادبيات السابقة ، لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي مؤلفة من (20) فقرة و مقسم على أربعة محاور هي ( المواجهة ، التجنب ، التهدة ، التنازل) .

و نظراً لما لكر من خبرة و دراية في هذا الموضوع نرجوا من حضرتكم بيان مدى صلاحية فقرات هذه الاداه علماً أن بدائل الاجابة هي (دائماً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً). و تعرف الباحثة أساليب ادارة الصراع التنظيمي بأنه الطريقة التي يتبعها القائد الاداري عند مواجهته لصراع بينه و بين التدريسيين في القسم أو بين التدريسيين انفسهم بالمواجهة أو التجنب أو التهدة أو التنازل.

اللقب العملي :.....

القسم : .....

الكلية :.....

الجامعة :.....

مع فائق التقدير و الاحترام

الباحثة

م. بشكوش جعفر عبدالله

ت	أسلوب المواجهة	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
1	يحاول رئيس القسم التركيز على أساسيات الصراع و ترك الاسباب الجانبية			
2.				



أسلوب التجنب			
الملاحظات	غير صالحة	صالحة	
			يقدم مقترحات تساعد على حل الصراع
			3. يستخدم خبراته العلمية و العملية لجعل الطرف الاخر في الصراع يتقبل أفكاره و مقترحاته
			4. يستخدم الحقائق عند محاولته إقناع الطرف الاخر في الصراع
			5. يتعد عن استخدام العنف و يفضل استخدام العقل و المنطق
			6. يدع الاخرين يتحملون مسؤولية حل الصراع
			7. يحاول عدم فتح نقاش مع الاخرين تجنباً لتأزم العلاقات
			8. يجد من الافضل الابتعاد عن مواقف معينة يمكن أن تثير جدلاً أو نقاشاً عديم الفائدة
			9. يفضل تحويل القضية المتصارع عليها الى أشخاص آخرين لحلها
			10. يفضل عدم انتقاد زملائه لتجنب اثاره الحساسة
أسلوب التهدة			
الملاحظات	غير صالحة	صالحة	
			11. يقترح الحل الوسط لأنه يجده أفضل الاساليب لحل الصراع
			12. يتعافل عن إساءة الطرف الآخر له
			13. يقلل من أهمية الخلاف و يؤمن بإمكانية وجود حل
			14. يفضل الحلول التي ترضي جميع الاطراف
			15. يطلب مساعدة أشخاص ذو خبرة في حل مشاكله مع الاخرين
أسلوب التنازل			
الملاحظات	غير صالحة	صالحة	
			16. يخضع في الغالب لرغبات زملائه في العمل عند نشوء صراع
			17. يفضل الاحتفاظ بعلاقات جيدة مع زملائه بدلا من الفوز بالصراع
			18. غالباً ما يضحى برغباته لعدم اذاء مشاعر الاخرين
			19. يفسر سبب الصراع على أنه سوء تفاهم
			20. يحاول عدم جرح مشاعر الاخرين أثناء الصراع

استبانة الانماط القيادية  
الصيغة الاولى  
استبانة آراء الخبراء

حضرة الخبيرة/ ..... المحترم/ة

تحية طيبة ...

تروم الباحثة إجراء بحث بعنوان ( أساليب ادارة الصراع التنظيمي و علاقته بالأنماط القيادية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة دهوك من وجهة نظر التدريسيين ) و لغرض تحقيق أهداف البحث تم إعداد اداة من قبل الباحثة بالاستفادة من الادييات السابقة ، لقياس الانماط القيادية مؤلفة من (30) فقرة و مقسم على ثلاثة محاور هي ( النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي ، النمط التسيبي).

و نظراً لما لكم من خبرة و دراية في هذا الموضوع نرجوا من حضرتكم بيان مدى صلاحية فقرات هذه الاداه علماً أن بدائل الاجابة هي (دائماً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً).

و تعرف الباحثة الانماط القيادية بأنها الاساليب أو السلوكيات التي يتبناها القائد في قيادته للقسم و التي تحدد علاقته مع المرؤوسين و أساليبه في معالجة الصراع التنظيمي داخل القسم الذي يقوده .

مع فائق التقدير و الاحترام

الباحثة

م. بشكوش جعفر عبدالله

ت	النمط الديمقراطي	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
1	يراعي رئيس القسم حاجات و قدرات التدريسيين عند توزيع المهام عليهم			
2	يتجنب التفرد برأيه			
3	يحفز التدريسيين على التجديد و الابداع			
4	يشجع التدريسيين على المشاركة في اتخاذ القرار			
5	يتعاون مع التدريسيين في انجاز البحث العلمي			
6	يفوض جزءاً من صلاحياته للتدريسيين مراعيماً قدراتهم			
7	يؤمن جهود التدريسيين في القسم			



8.				يتجنب التحيز في تعامله مع التدريسيين
9.				يسير العمل في القسم بسلاسة حتى مع غياب رئيس القسم لوقت معين
10.				يتعامل بمرونة مع أخطاء التدريسيين في القسم
	<b>الملاحظات</b>	<b>غير صالحة</b>	<b>صالحة</b>	<b>النمط الاوتوقراطي</b>
11.				يهمل رئيس القسم قدرات و حاجات التدريسيين عند توزيع المهام
12.				نادراً ما يأخذ آراء الآخرين عند التخطيط لمشروع جديد
13.				يقيد من حريات التدريسيين
14.				يحرص على تطبيق التعليمات الادارية بحرفية
15.				
16.				ينفرد رئيس القسم بالسلطة في اتخاذ القرار تسهم علاقاته مع التدريسيين بالرسمية
17.				يحبط بأقواله و أفعاله التدريسيين المبدعين
18.				يرفض تفويض جزء من صلاحياته للتدريسيين
19.				يفضل أسلوب الامر على أسلوب الطلب مع التدريسيين
20.				يفتقر الى المرونة في حل المشكلات
	<b>الملاحظات</b>	<b>غير صالحة</b>	<b>صالحة</b>	<b>النمط التسبيبي</b>
21.				يمنح رئيس القسم حرية مفرطة للتدريسيين في أداء واجباتهم
22.				يخفق في حل الصراعات في القسم
23.				ينتقاد وراء رغبات التدريسيين
24.				يفوض صلاحياته كاملة لتدريسيين
25.				اجتماعاته غير هادفة
26.				يطغى أسلوب الوساطة المحسوبية على أسلوب ادارته للقسم
27.				غير حازم في قراراته الادارية
28.				يغير أسلوب ادارته حسب رغبات التدريسيين في القسم
29.				يفتقر الى مهارات حل المشكلات
30.				يتساهل في التعامل مع تقصير التدريسيين في أداء واجباتهم

الملحق (2) اسماء الخبراء والمحكمين

ت	الخبير	القسم	الكلية	الجامعة
1.	أ.د. جاجان جمعة محمد	التربية الخاصة	التربية الاساسية	دهوك
2.	أ.د. صابر عبدالله الزبيري	مركز البحوث التربوية والنفسية	التربية الاساسية	دهوك
3.	أ.د. قحطان فاضل راهي	العلوم التربوية والنفسية	التربية للبنات	الكوفة
4.	أ.د. عدنان عبد طلاك الخفاجي	العلوم التربوية والنفسية	التربية للبنات	الكوفة
5.	أ.د. علي احمد المعماري	الاعلام	الاداب	الموصل
6.	أ.م.د. ولاء جودت علي	الادارة والمحاسبة	العلوم الانسانية والاجتماعية	كوبة
7.	أ.م.د. جوتييار محمد رشيد	دراسات السلام و حقوق الانسان (مركز دراسات السلام وحل الصراعات)	العلوم الانسانية	دهوك
8.	أ.م.د. سلوى فائق عبد	رياض الاطفال	التربية الاساسية	الكوفة
9.	أ.م.د. محمد عباس محمد	مركز البحوث التربوية والنفسية	التربية	بغداد
10.	د. ثافان عبدالله حسن	التربية الخاصة	التربية الاساسية	جهرمو
11.	د. سامرةند حمة أمين	التربية الخاصة	التربية الاساسية	صلاح الدين



12.	د. زانا عثمان محمد	التربية الخاصة	التربية الاساسية	جرمو
-----	--------------------	----------------	------------------	------

الملحق (3)  
الاداتان بصيغتهما النهائية

حضرة التدريسي/ة

توي الباحثة القيام بهذا البحث و تروجو من حضرتكم الاجابة على فقرات المقياسين و ذلك لخدمة البحث العلمي في اقليم كوردستان ، علما ان المعلومات الواردة في هاذين المقياسين سوف تستخدم لأغراض علمية فقط.  
**اللقب العلمي** : مدرس - مدرس مساعد ، استاذ مساعد - استاذ  
**سنوات الخدمة** : 1-10 ، 11-20 ، 21-30  
**الكلية** : علمية - انسانية  
**النوع الاجتماعي** : ذكر - انثى

تحياتي

الباحثة/ بشكوش جعفر عبدالله/ كلية التربية الاساسية/ جامعة دهوك

ت	أسلوب المواجهة	دائماً	أحياناً	نادراً	أبدأ
1	يحاول رئيس القسم التركيز على أساسيات الصراع وترك الأسباب الجانبية				
2	يقدم مقترحات تساعد على حل الصراع				
3	يستخدم خبراته العلمية والعملية لجعل الطرف الآخر في الصراع يتقبل أفكاره ومقترحاته				
4	يستخدم الحقائق عند محاولته إقناع الطرف الآخر في الصراع				
5	يعمل على التقريب بين وجهات نظر طرفي الصراع				
	<b>أسلوب التجنب</b>	دائماً	أحياناً	نادراً	أبدأ
6	يدع الاخرين يتحملون مسؤولية حل الصراع				
7	يحاول عدم فتح نقاش مع الاخرين تجنباً لتأزم العلاقات				
8	يتجنب المواقف التي تثير جدلاً عديم الفائدة				
9	يفضل تحويل القضية المتصارح عليها الى أشخاص آخرين لحلها				
10	يفضل عدم انتقاد زملائه لتجنب إثارة الصراع فيما بينهم				
	<b>أسلوب التهذبة</b>	دائماً	أحياناً	نادراً	أبدأ
11	يقترح الحل الوسط لأنه يجده أفضل الاساليب لحل الصراع				
12	يتعامل مع الصراع على أنه موقف أخذ و عطاء				
13	يقلل من أهمية الخلاف و يؤمن بإمكانية وجود حل				
14	يفضل الحلول التي ترضي جميع الاطراف				
15	يطلب مساعدة أشخاص ذي خبرة في حل مشاكله مع الاخرين				
	<b>أسلوب التنازل</b>	دائماً	أحياناً	نادراً	أبدأ
16	يخضع في الغالب لرغبات زملائه في العمل عند نشوء صراع				
17	يفضل السكوت عن بعض المواقف لكي لا يثير التوتر				
18	غالباً ما يضحى برغباته لعدم ايداء مشاعر الاخرين				
19	يفسر سبب الصراع على أنه سوء تفاهم				
20	يجامل الاخرين على حساب حل الصراع				

ت	النمط الديمقراطي	دائماً	أحياناً	نادراً	أبدأ
1	يراعي رئيس القسم حاجات وقدرات التدريسيين عند توزيع المهمات عليهم				
2	يتجنب التفرد برأيه				
3	يحفز التدريسيين على التجديد و الابداع				
4	يشجع التدريسيين على المشاركة في اتخاذ القرار				
5	يتعاون مع التدريسيين في انجاز البحث العلمي				
6	يفوض جزءاً من صلاحياته للتدريسيين مراعيماً قدراتهم				
7	يؤمن جهود التدريسيين في القسم				
8	يتجنب التحيز في تعامله مع التدريسيين				
9	يسير العمل في القسم بسلاسة حتى مع غياب رئيس القسم لوقت معين				
10	يتعامل بمرونة مع أخطاء التدريسيين في القسم				
	<b>النمط الاوتوقراطي</b>	دائماً	أحياناً	نادراً	أبدأ







شیوازهکانی بهرپوهبردنی مملاتی ریکخراوی له لای سەرۆک به شه ئەکادیمییه کان و په یوهندی به جۆری سهرکردایه تیه وه له رهوانگه ی ماموستایان له زانکۆی دهوک

بشکوش جعفر عبدالله

کۆلیژی پهروهردی بنهرت- بهشی پهروهردی تابهت/ زانکۆی دهوک  
Beshkosh.abdullah@uod.ac

پوخته

ئامانجی ئەم توێژینهوهیه بریتیه له دهستینشانکردنی ئەو شیوازهکانی که سەرۆک به شه ئەکادیمییه کان له زانکۆی دهوک به کاریده هینن و جۆری سهرکردایه تی، ههروهها ئامانجه توێژینهوه دۆزینهوه و دهستینشان کردنی بوونی په یوهندی ئاماری له ئیوان ئەو دوو گۆراوه یه دا و دهستینشانکردنی جیاوازییه ئامارییه کان به یپی لایه نی جهندهر و نازناوی زانستی و سالانی خزمهت و جۆری کۆلیژه که. کۆمه لگه ی توێژینهوه بریتیه له گشت ماموستایانی زانکۆی دهوک که ژماره یان (1607) ماموستایه و نمونه ی کۆمه لگه که به شیوه یه کی هه ره مه کی فره قوناغ دهستینشان کرا، که ژماره یان (240) ماموستایه به هه ردوو ره گه زی ئیرو م، بۆ ئەم مهبهسته توێژه دوو پیه وری ئاماده کردوه بۆ گۆراوهکانی توێژینهوه، یه که م: بۆ شیوازی بهرپوهبردنی مملاتی ریکخراوه یی، که له (20) برگه و جوار ره هه ند پیکهاته وه که بریتین له (به ره نگار بونه وه، خۆلادان، هیورکردنه وه)، هاوکات پیه وری دووم بۆ ئیوانی گۆراوه ی جۆری بهرپوهبردن که پیکهاته وه له (30) برگه و دابه ش کراوه بۆ سح په هه ند که بریتین له (دیموکراتی، ئۆتۆکراتی، چاوپۆشی) و جیگره وه کان بریتین له (هه میشه، هه ندیک جار، که م جار، هه رگیز)، به مهبهستی به دی هینانی ئامانجی توێژینهوه، توێژه تاقیکردنه وه ی (t.test) یه ک نمونه یی و دوو نمونه یی، ههروهها شیکاری جیاوازی یه کتای و هاوکیشه ی په یوهندی پیرسۆن، هاوکیشه ی الفا کرونباخ وه ک ئامازی ئاماری توێژینهوه به کارهینا. ئەنجامه کان ده ریانه خست که:

1. شیوازی دهسته بردار بوون و خۆلادان، به زۆرتین شیوازهکان ئەژمار ده کرت، که له لایه ن سەرۆکی به شه ئەکادیمییه کانه وه به کارده هینریت.
2. جۆری ئۆتۆکراتی و چاوپۆشی زۆرتینه، که له لایه ن سەرۆکی به شه کانه وه به کارده هینریت.
3. په یوهندییه کی واتاداری ئەرینی هه یه له ئیوان جۆری دیموکراسی و هه ر یه ک له شیوازهکانی به ره نگار بونه وه، هیورکردنه وه، دهسته بردار بوون.
4. په یوهندییه کی واتاداری لاواز هه یه له ئیوان جۆری ئۆتۆکراتی و شیوازی خۆلادان.

کلیه وشه: مملاتی ریکخراوی، بهرپوهبردنی مملاتی، جۆری سهرکردایه تی، سەرۆک به ش

**Methods of Organizational Conflict Management and the Leadership Styles Used by the Heads of Academic Departments at the University of Duhok**

Bshkush Jahfar Abdullah

College of Basic Education- Special Education Department/ University of Duhok  
beshkosh.abdullah@uod.ac

Abstract

The present study aimed to investigate the association between methods of organizational conflict management and the leadership styles used by the heads of academic departments at the University of Duhok. The study controls for gender, the academic title, years of service and the name of the college. The research population consisted of all the teaching staff at the University of Duhok, whose number is (1607). The researcher used multi-stage random sample of (240) male and female heads of departments. The researcher prepared two research instruments. The first one to measure organizational conflict management methods, which consisted of (20) items and divided into four themes: confrontation, avoidance, appeasement, and concession. The second instrument to measure the leadership styles, which consisted of (30) items distributed divided three themes: democratic, autocratic, and chaotic

The results of this research reveal:

1. The two most used methods of organizational conflict management are avoidance and appeasement.
2. The two most leadership styles adapted by heads of departments are the autocratic and the chaotic styles.
3. There is a statistically significant relationship between the democratic style and confrontation, appeasement, and compromise methods.
4. The relationship between the chaotic style and the avoidance methods is statistically not significant.

**Key words:** Organizational Conflict, Conflict management, leadership Style, Head of the Department.