

## توظيف بحوث الفعل في تحسين إدارة القيادات النسائية للصراع التنظيمي في بيئة العمل الجامعية

إعداد:

د. نهى العاصي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة قناة السويس

### الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحسين استخدام القيادات النسائية الجامعية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، سواءً كانت قيادات أكاديمية أو إدارية، وذلك من خلال تطبيق القيادات النسائية من عينة الدراسة بإحدى الجامعات، لخطوة بحث الفعل لتحسين إدارة الصراع التنظيمي للقيادات النسائية. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المعتمد على أسلوب بحوث الفعل، حيث تم تشكيل فريقين من القيادات النسائية الجامعية، يتكون أولهما من 7 قيادات أكاديمية، والآخر من 6 قيادات إدارية. وجمعت البيانات من خلال استخدام ثلاث أدوات بحثية، تتمثل في الاستبيانات (القبلية والبعديّة)، والمقابلات شبه المقننة (الفردية والجماعية)، وصحف التفكير.

وعرضت الدراسة إطاراً نظرياً عن كل من إدارة الصراع التنظيمي، والطبيعة الفكرية لبحوث الفعل. ثم إطاراً ميدانياً؛ تم خلاله تصميم خطوة بحث فعل مقترحة من عينة الدراسة، لتحسين استخدام القيادات النسائية الجامعية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي ببيئة العمل. وبالتالي طبقت تلك الخطوة عن طريق فريقين من القيادات النسائية الأكاديمية والإدارية، من خلال ثلاث مراحل أساسية، تتضمن كل منها عدة خطوات، وتم فيها تنفيذ دورتين متتاليتين لبحث الفعل، ثم تقييم مدى تحسن إدارة تلك القيادات النسائية من عينة الدراسة للصراع التنظيمي في بيئة العمل. ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة من تحليل نتائج تطبيق بحث الفعل، تم طرح بعض الآليات المقترحة لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي ببيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: بحوث الفعل، إدارة الصراع التنظيمي، الجامعة، القيادات

النسائي

***Utilizing Action Research to Enhance Lady Leaders'  
Management of Organizational Conflict in the University  
Workplace***

*Noha Elassy*

*Associate professor of Comparative Education and Educational  
Administration, Faculty of Education, Suez Canal University  
[Nm\\_elassy@yahoo.com](mailto:Nm_elassy@yahoo.com)*

**Abstract:**

The aim of the study is to enhance the styles of management of Organizational Conflict (OC) that are used by lady leaders working at universities, both academics and administrators. To achieve this purpose, two female teams are chosen as the study sample, one of which consists of 7 academic lady leaders, and the other of 6 administrative lady leaders at a singular university, to apply an action research plan to enhance their management of organizational conflict at the university as a work place. The data was collected through three research tools: questionnaires (before and after), semi-structured interviews (individual and focus groups) and reflective journals.

The study presents a conceptual framework of both organizational conflict management and the nature of action research. Consequently, a field study was presented and an action research plan design with three phases was proposed by the study sample, in order to improve their usage of organizational conflict management styles. After which, the two teams of lady leaders applied the proposed action research plan with the implementation of two cycles. Subsequently, they assessed the results of their applied plan to show the extent of the improvement of their abilities by the usage of different styles of managing OC at the university workplace. Through analysis of the research's results, mechanisms of enhancing the management of lady leaders, whether academics or administrators regarding organizational conflict management in the workplace were suggested.

**Keywords:** Action Research, Organizational Conflict Management, University, Lady Leaders

## توظيف بحوث الفعل في تحسين إدارة القيادات النسائية للصراع التنظيمي في بيئة العمل الجامعية

إعداد:

د. نهى العاصي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة قناة السويس

### المقدمة:

تتواجد ظاهرة الصراع التنظيمي في جميع المؤسسات، وتعنى وجود الخلافات ببيئة العمل، سواءً بين الأفراد من العاملين بالمؤسسة، أو بين الجماعات ذات العلاقة بالمؤسسة. حيث يرجع الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات إلى تعارض الاحتياجات والأفكار والقيم والأهداف بين أطراف الصراع. وبما أن النزاع أمر متأصل في العلاقات بين جميع البشر، وكذلك وجود تباين في التفاعلات بين العاملين بأي مؤسسة؛ بالتالي يتولد عن تلك العلاقات والتفاعلات صراعات في بيئة العمل. ولاتستثنى الجامعات، كمؤسسات تعليمية، من وجود مثل تلك الصراعات التنظيمية، كأمر حتمي يتواجد بأي مؤسسة، تضم بين جنباتها قيادات ومؤسساتيين مختلفين في طبائعهم الشخصية ومتطلباتهم وأهدافهم. وفي ظل حقيقة أن النساء أصبحن يتقلدن مناصب قيادية في جُلّ المجالات بمعظم المؤسسات، تجد العديد من القيادات النسائية نفسها مسئولة عن إدارة الصراع التنظيمي، نتيجة توليها رئاسة موقعاً ما. لذا من المهم دراسة كيفية تحسين إدارتهن للصراعات في بيئة العمل.

وبالرغم من الثراء في كم وجودة الدراسات التي اهتمت بالقيادات النسائية، خاصة تلك التي اهتمت بعقد المقارنات بين القادة من الرجال والقيادات النسائية، كما سيتضح خلال عرض الدراسات السابقة لاحقاً؛ فإن هناك حاجة إلى إجراء مزيد من

الدراسات الخاصة بالقيادات النسائية. ولعل أبرز دليل على ذلك، ما توصلت إليه إحدى الدراسات التحليلية (1) التي اتخذت لنفسها عنواناً "تهكمياً" عن ستة طرق مختلفة في رؤية الفيل، وفي ذلك إشارة لاستمرار الحاجة لعقد دراسات إدارية عن القيادات النسائية عند ربطها بالنظرة المجتمعية للنساء كقائدات، لتباين النظرة لهن من وقتٍ لآخر. حيث قامت تلك الدراسة باستنباط ستة نتائج توصلت إليها عن طريق تحليل للدراسات السابقة التي نشرت منذ أربعة عقود مضت واهتمت بالقيادات النسائية، بما يعبر عن ست رؤى للنظر للفيل. ويمكن تلخيص تلك النتائج فيما يلي، تشير النتيجة الأولى أنه وفقاً للإحصاءات والنسب الخاصة بإتاحة تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا، فإن نسب القيادات النسائية لاتزال قليلة في كل المجتمعات، حتى المتقدمة منها. وتتخلص النتيجة الثانية في أن الدراسات التي اهتمت بتفضيلات المجتمع لنوع من يتولى القيادة، من حيث كونه رجلاً أو امرأة، فلا يزال تفضيل تولى رئيس ذكر، على أن تكون المديرية من الإناث، في معظم المجتمعات، وبمختلف قطاعات العمل. والنتيجة الثالثة تتمثل في أنه وفقاً للأبحاث التي اعتمدت على دراسة القوالب النمطية للقيادة Stereotypes، لا يزال يعتقد أن الرجال يؤدون أداءً وظيفياً أفضل، إذا ما كانوا رؤساء عن كونهم مرؤوسين، والعكس صحيح، حيث يعتقد أن النساء يعملن كمرؤوسات بطريقة أفضل عن كونهن من الرؤساء. والنتيجة الرابعة تتلخص في أنه وفقاً للدراسات التي هدفت للبحث في المواقف المجتمعية تجاه النساء كقادة، لا تزال النساء عرضة أكثر لمواجهة التحيز والتمييز ضدها Discrimination من جهة المجتمع المحيط بها، ويرجع ذلك عادة إلى كونها أنثى، أكثر من رجوعه إلى ضعف أدائها القيادي. أما النتيجة الخامسة، وفقاً للدراسات الخاصة بنظريات القيادة ذات العلاقة بالقوالب النمطية التي تعود لجنس المدير، تبين أن بعض الدراسات توصلت إلى أنه لا يوجد فروق في الأداء القيادي تعود لنوع المدير، من حيث كونه ذكراً أم أنثى، فالسلوكيات الإدارية هي المفتاح الرئيس لتحديد مدى فعالية القائد لأداء أدواره. وأخيراً تدور النتيجة السادسة حول ما بينته تلك الدراسة، بأنه وفقاً لنتائج الأبحاث الخاصة بالفروق بين الجنسين حول اتباع سلوكيات معينة في القيادة، فإن نتائج الدراسات تؤكد على أن سلوكيات القيادات النسائية ترتبط

بشكل إيجابي مع القيام بالأدوار القيادية بفعالية، وذلك مقارنة بالسلوكيات الخاصة بالقيادة من الرجال حيث ترتبط سلوكياتهم سلبيًا بالفاعلية الإدارية. واستنتجت تلك الدراسة أنه بالرغم من غزارة النظريات المفسرة لظاهرة تولى المرأة للقيادة؛ فإن هناك دليلاً على وجود تغيير مجتمعي في النظرة للقيادات النسائية، فمع زيادة عدد القيادات النسائية، حتى ولو بنسب ضعيفة بمرور الوقت، تتغير نظرة المجتمع تدريجيًا للقيادات النسائية بشكل إيجابي. وبالتالي توقعت تلك الدراسة أنه بحدوث التغييرات في بيئة العمل بالمستقبل، سيتم القضاء تماماً على التفاوتات في النظرة للنساء، والتي تضع القيادات النسائية في وضع ملئ بالتحديات. ومسبق من نتائج يدعو إلى استمرار إجراء الأبحاث التي تهتم بالقيادات النسائية في المؤسسات المختلفة.

وقد اتفقت معظم الدراسات في مجال الإدارة، على أن الصراع التنظيمي لا يمكن تجنبه في بيئة العمل، فكلما كان هناك تفاعل بين أعضاء أي مؤسسة كان هناك صراع بينهم، لذا أوصت إحدى الدراسات<sup>(2)</sup> بضرورة تعامل القيادات مع الصراع التنظيمي وإدارته بشكل فعال، ليعود على المؤسسة بعوائد إيجابية. وتؤكد دراسة أخرى<sup>(3)</sup> على أن معظم المؤسسات تتعرض في الوقت الحاضر لتغيرات عديدة، وتضع تلك التغيرات ضغوطاً على كل من القيادات بتلك المؤسسات والعاملين فيها على حدٍ سواء، مما يزيد من إمكانية حدوث صراع تنظيمي في أماكن العمل، والذي قد تتباين حدته وطبيعته من موقفٍ لآخر، فقد يقتصر الصراع على حدوث خلاف يومي بسيط في العمل، أو يتطور إلى حدوث مصادمات كبيرة، كالصراع التنظيمي مع المؤسسات النقابية مثلاً. وبالتالي أصبح من المهم أن يفهم القادة والمدراء أساليب إدارة الصراع التنظيمي، سواءً كان مصدر الصراع داخلياً أو خارجياً. وبما أنه لا توجد وسيلة واحدة لإدارة الصراع التنظيمي، يمكن تطبيقها على جميع مواقف النزاعات؛ فينبغي على القيادات والمديرين البحث عن الأساليب المناسبة لإدارة أي صراع ينشأ داخل مؤسسة العمل. بحيث يمكن لممارسات الإدارة الجيدة أن تساعد في تجنب الصراع غير الضروري، والتعامل مع الصراع المحتوم بطريقة فعالة ومهنية.

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات<sup>(4)</sup> إلى أن للصراع التنظيمي آثاراً إيجابية، ومن ذلك دور الصراع في تحسين دورة صنع القرار<sup>(5)</sup> Decision-making، وجودة

التخطيط الاستراتيجي Strategic planning، والحث على الإبداع (6) Creativity. من هنا أكدت نتائج إحدى الدراسات (7) على أهمية سعى القيادات الإدارية إلى إيجاد قدر معين من الصراعات داخل أي منظمة عمل، انطلاقاً من أن الصراع التنظيمي ليس أمراً سيئاً بالمطلق، حيث إنه أحياناً يساعد على تحفيز التنافسية وبث روح العمل الجماعي بين العاملين في مؤسسة ما. ولذلك أوصت تلك الدراسة بأن يطور المديرون أساليب متنوعة ومناسبة لإدارة الصراع التنظيمي. وعلى النقيض من ذلك، أشارت دراسات أخرى للآثار السلبية للصراع التنظيمي، ومن ذلك ضعف العلاقات الشخصية بين العاملين بعضهم وبعض، وبينهم وبين القيادات (8)، وقلة رضا العاملين عن بيئة العمل، وضعف الإنتاجية Productivity، وقلة الأداء العام للمؤسسة، وخفض تماسك العاملين (9)، لذا أوصت تلك الدراسات بأهمية توعية القيادات الإدارية بما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي بشكل فعال. وبالرغم من التباين في نتائج تلك الدراسات فإن كلا الاتجاهين - سواء ذلك الذي يدعم الآثار الإيجابية لوجود الصراع التنظيمي أو ذلك الذي يرى سلبياته - يوصى بضرورة العمل على توعية القيادات الإدارية بأي مؤسسة بكيفية إدارة الصراع التنظيمي ببيئة العمل، لضمان فعالية المؤسسة. وهو محور اهتمام الدراسة الحالية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ترى بعض الدراسات (10) إن أولى الأفراد لحل المشكلات الجامعية، هم أصحابها من الأساتذة الإداريين، إذا ما امتلكوا مهارات القيام ببحث الفعل. من منطلق أن تطوير البحوث الخاصة بالمؤسسات يستلزم الاهتمام ببحوث الفعل، وخاصة بحوث الفعل التعاونية، حيث يطلق على الباحث الذي يستخدم بحوث الفعل بأنه باحث فعل من داخل المؤسسة insider action researcher؛ حيث يمثل الباحث فيها أحد العاملين الممارسين بالمنظمة (11). وبما أن بحوث الفعل تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الأدوات التي تستخدمها المؤسسات كأحد عناصر التطوير التنظيمي، كما ترى إحدى الدراسات (12)، حيث تعد إحدى وسائل الممارسين لتطوير عملهم بالمؤسسات المختلفة، فإن الدراسة الحالية تتخذ بحوث الفعل وسيلة لتحسين إدارة القيادات الجامعية للصراع التنظيمي. ومن أبرز أشكال بحوث الفعل التي تستخدم في مجال

الإدارة ما أطلق عليه "البحوث الإدارية التعاونية" Collaborative Management Research (CMR)، حيث يتم دراسة ظاهرة إدارية معينة في مؤسسة ما، كالصراع التنظيمي، بحيث يتم تفسير لنتائج الدراسة في ضوء ظروف تلك المؤسسة، من خلال تعاون بين باحث من الإداريين، وبعض الممارسين بالمؤسسة (13). وفي البحوث الإدارية التعاونية، عادة ما يكون الباحث نفسه ممارسًا بتلك المؤسسة، وهو ما حدث بالفعل بالدراسة الحالية، حيث إن الباحثة تقوم بعمل رئيس القسم العلمي الذي تنتمي إليه وكمدبر تنفيذي لمركز التدريب الإداري بالجامعة التي تعمل بها، وتعاونت الباحثة لإجراء الدراسة الحالية مع عينة تتمثل في عدد من القيادات النسائية الأكاديمية والإدارية بذات الجامعة. وتعتمد تلك النوعية من البحوث على تكرارية دورات الفعل، من تحديد المشكلة والتخطيط لحلها، وتنفيذ ماتم الاتفاق عليه، والتقييم للحلول المنفذة (14). وهذا ما تتبعه الدراسة الحالية لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي ببيئة العمل، كما سيتضح في الجزء الميداني من الدراسة لاحقًا. ومن الملاحظ أن الدراسات السابقة الأجنبية على وجه الخصوص، تهتم أكثر بالمقارنة بين كون القائد رجلاً أم امرأة أكثر من الاهتمام بكيفية تحسين قيادة النساء لمؤسسات العمل، ومن ذلك دراسة سزيماسكا وروبين Szymanska&Rubin (15) 2018، اسسير وزملاته Rhee&Sigler (16) 2018، رى وسينجلر (17) 2015، هولدن ورافو Holden&Raffo (18) 2014، كما سيتضح تفصيل ذلك في الجزء الخاص بالدراسات السابقة.

وفي السياق المصري قامت إحدى الدراسات (19) بالبحث في الدور القيادي للمرأة في التعليم المصري، وتوقعت تلك الدراسة أن يتزايد تولى النساء لمواقع قيادية لكثير من المؤسسات، في تخصصات كانت قاصرة على الرجال من قبل. وفي دراسة (20) قارنت بين نمطية النظرة للأدوار الإدارية التي تقوم بها المديرات من النساء في كل من مصر والولايات المتحدة الأمريكية، تبين أن عينة الدراسة من المجتمع المصري كانت ذات نظرة سلبية تجاه تولى النساء مناصب إدارية عليا، عكس النظرة الإيجابية لعينة المجتمع الأمريكي. كما قامت دراسة أخرى (21) بالاهتمام بظاهرة الصراع

التنظيمي بكليات التربية النوعية بمصر، وتوصلت إلى أبرز أساليب إدارة الصراع التنظيمي ببيئة العمل الجامعية.

وبما أن الصراع التنظيمي ظاهرة موجودة بجميع مؤسسات العمل؛ فمن ثم يجب على القيادات التي تتولى مناصب عليا بأي مؤسسة، إدارة تلك الصراعات ببيئة العمل، وذلك من خلال محاولة رؤية ما وراء المواقف التي تشير لحدوث الصراع التنظيمي، للوصول إلى تحسين إدارة تلك الصراعات ببيئة العمل. من هنا تأتي الدراسة الحالية لدراسة ظاهرة الصراع التنظيمي بالجامعة، محل الدراسة، وإمكانية تحسين قيام القيادات النسائية الجامعية، سواء الأكاديمية أو الإدارية، لإدارة تلك الصراعات التنظيمية ببيئة العمل، وذلك باستخدام بحوث الفعل. ويمكن تحديد السؤال الرئيس للدراسة في الآتي:

**كيف يمكن توظيف بحوث الفعل لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية**

**للصراع التنظيمي؟**

ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما طبيعة كل من الصراع التنظيمي، وبحوث الفعل؟
- 2- ما خطة بحث الفعل لتحسين إدارة فريقي القيادات النسائية الجامعية، الأكاديمية والإدارية، للصراع التنظيمي بالجامعة محل الدراسة؟
- 3- ما نتائج تطبيق خطة بحث الفعل لتحسين إدارة فريقي القيادات النسائية الجامعية، الأكاديمية والإدارية، للصراع التنظيمي بالجامعة محل الدراسة؟
- 4- ما الآليات المقترحة لتحسين إدارة القيادات الجامعية، الأكاديمية والإدارية، للصراع التنظيمي؟

**للصراع التنظيمي؟**

**أهداف الدراسة** تهدف الدراسة لتحقيق ما يلي:

- 1- تحليل طبيعة ظاهرة الصراع التنظيمي، وبحوث الفعل.
- 2- وضع خطة مقترحة لتحسين إدارة فريقي بحث الفعل من القيادات النسائية الجامعية، الأكاديمية والإدارية، للصراع التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.
- 3- تحليل نتائج تطبيق خطة بحث الفعل لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية، الأكاديمية والإدارية، للصراع التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.



4- وضع آليات مقترحة لتحسين إدارة القيادات الجامعية، الأكاديمية والإدارية، للصراع التنظيمي.

### أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة في عدة نقاط، من أبرزها الآتي:

1- الاهتمام بتحسين أداء القيادات النسائية الجامعية لإدارة الصراع التنظيمي يعد ذو أهمية خاصة؛ نظراً للاهتمام المتزايد في الأدبيات بعرض أوجه المقارنة بين الأداء القيادي لكل من النساء والرجال، دون الاهتمام بالبحث بكيفية تحسين إدارة القيادات النسائية على وجه الخصوص.

2- تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تستخدم بحوث الفعل في تحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية لإدارة الصراع التنظيمي، حيث تقوم الباحثة بدور الممارس والباحث في ذات الوقت؛ مما يعطى تحليل البيانات وتفسيراتها عمقاً بحثياً يعتمد على الممارسة الفعلية.

3- أن تطبيق خطة بحث الفعل لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي، يؤدي للتوصل لنتائج مستخلصة من التطبيق الحقيقي لمراحل وخطوات ودورات بحث الفعل، مما يعطى البحث أهمية تعود لاعتماده على نتائج الواقع المطبق.

4- تتبين أهمية الدراسة من كونها تقدم لمتخذي القرار بالجامعة محل الدراسة، معلومات مستخلصة من تطبيق بحث الفعل، لتنفيذ الآليات المقترحة انطلاقاً من دراسة تطبيقية عن سبل تحسين إدارة الصراع التنظيمي بالجامعة.

5- تتضح أهمية الدراسة من خلال تأكيدها على إمكانية تطبيق بحوث الفعل لتحسين أداء القيادات عمومًا، سواء من النساء أو الرجال، لإدارة الصراع التنظيمي في جامعات أخرى ببيئات ومجتمعات مختلفة.

حدود الدراسة تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

**1-الحد موضوعي:** تقتصر الدراسة على اقتراح آليات لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية (الأكاديمية والإدارية) للصراع التنظيمي، ولا يتضمن ذلك دراسة الفروقات بين أساليب إدارة الصراع التي تلجأ إليها القيادات النسائية مقارنة بأقرانهن من القادة الرجال، كما لا يشمل دراسة العوامل التنظيمية المؤثرة على استخدام القيادات النسائية الجامعية لأساليب معينة في إدارة الصراع التنظيمي، أو المقارنة بين طبيعة القيادات النسائية الأكاديمية والقيادات النسائية الإدارية، وغير ذلك من موضوعات ذات علاقة بموضوع الدراسة، ولكنها غير متضمنة في الدراسة الحالية؛ نظراً لصغر حجم العينة بسبب الطبيعة التطبيقية للدراسة التي تستخدم أسلوب بحوث الفعل مع عدد محدود من الممارسين.

**2-الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة الميدانية الخاصة ببحث الفعل في بداية الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2018/2019، وحتى قرب نهايته.

**3-الحد المكاني:** نظراً لطبيعة بحث الفعل، فالدراسة اقتصرت على مكان عمل الباحثة بجامعة قناة السويس، والتي تعتبر مثلاً لجامعة حكومية إقليمية، وتم عمل إجراءات بحث الفعل على نطاق القيادات النسائية الجامعية بمختلف إدارات وكليات الجامعة.

**4-الحد البشري:** تقتصر الدراسة على تكوين فريقين ممن يمارسن العمل القيادي بالجامعة محل الدراسة، ويتمثل ذلك في القيادات النسائية الأكاديمية (7عضوات)، وفي القيادات النسائية الإدارية(6 عضوات)، بمجموع 13 قيادة نسائية جامعية.

### **منهج الدراسة وأدواتها:**

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي، وبالتحديد أسلوب بحوث الفعل Action Research، كأحد الأساليب البحثية التطبيقية التي تعتمد على الممارسين أنفسهمPractitioners-based research.

وتم جمع البيانات باستخدام عدة أدوات بحثية، تتمثل في استخدام المقابلات شبه المقننة Semi-Structured Interviews، سواءً الفردية Individual Interview أو الجماعية Focus Group، مع عينة من القيادات النسائية الجامعية لمعرفة مايتعلق بإدارتهن للصراع ببيئة العمل، والتحديات التي تواجههن في ذلك. كما

تم استخدام الاستبيان Questionnaires لفريقي بحث الفعل للقيادات النسائية الأكاديمية والإدارية، بهدف التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي Conflict Management Styles في مكان عملهن، قبل بداية انضمامهن لخطة بحث الفعل (استبيان قبلي)، وبعد تنفيذهن لدورتى بحث الفعل (استبيان بعدى). بالإضافة إلى استخدام صحف التفكير Reflection Journals كوسيلة لممارسة التفكير الذاتى Self-Reflective Practice للتعرف على أثر استخدام خطة تحسين إدارتهن للصراع التنظيمي أثناء تنفيذ دورتى بحث الفعل. وقد اتخذت الباحثة جميع الإجراءات الممكنة التي تضمن سرية هوية المشتركات بالدراسة To be anonymous بعد موافقاتهن على الاشتراك بالدراسة وتوضيح حقهن الكامل في الانسحاب في أى وقت من مراحل الدراسة.

### عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في 30 من القيادات النسائية بالجامعة محل عمل الباحثة، منها 15 من القيادات الأكاديمية، و15 من القيادات النسائية الإدارية، وذلك لجمع البيانات الأولية عن ظاهرة الصراع التنظيمي باستخدام المقابلات الفردية شبه المقننة، ولتصميم الاستبيان الأولى. أما بالنسبة لفريقي بحث الفعل من القيادات النسائية، فقد اقتضت عينة الدراسة على 13 من القيادات النسائية الجامعية، 7 منهن من القيادات النسائية الأكاديمية، و6 من القيادات النسائية الإدارية. وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة كانت إحدى أفراد عينة القيادات الأكاديمية، حيث قامت بدور الممارس، والميسر بفريق العمل، وأيضاً قامت بدور الباحث الذي يجمع بيانات حول الظاهرة المدروسة ويفسرها. وهذه الأدوار المركبة التي يمكن أن يقوم بها الباحث عند استخدام بحوث الفعل في عمله البحثي، متعارف عليها في هذا المجال، ومن أمثلة ذلك قيام أحد الباحثين<sup>(22)</sup> من أعضاء هيئة التدريس بجامعة University of Southampton بإجراء بحث فعل شارك به مع خمسة من الأكاديميين الممارسين، لتطوير الأداء التدريسي ليتسم بالاستدامة. كما سيعرض لاحقاً بالدراسات السابقة.

وتم من خلال عينة الدراسة تصميم خطة بحث الفعل لتحسين إدارة الصراع التنظيمي لفريقيين من القيادات النسائية الجامعية بلغ 13 قيادة، وتطبيق تلك الخطة،

وجمع البيانات أثناء التطبيق باستخدام استبيان قبلي وبعدي وصحف التفكير بالإضافة للمقابلات الفردية والجماعية شبه المقننة. وقد بدأت الدراسة بعدد أكبر من 13 عضوة، لكن نتيجة انسحاب البعض انتهت الدراسة بهذا العدد، والذي يعتبر مناسباً، طبقاً لطبيعة بحوث الفعل.

### مصطلحات الدراسة:

تتمحور الدراسة حول ثلاثة مصطلحات رئيسة، تتمثل في القيادات النسائية الجامعية، والصراع التنظيمي، وبحوث الفعل، وفيما يلي توضيحاً لذلك.

#### 1- القيادات النسائية الجامعية

تتعدد تعريفات القيادة، والذي تناولته العديد من الأدبيات، ولم يزد معظمها عن أن القيادة تشير بشكل عام إلى شكل من أشكال ممارسة التأثير على الآخرين، وإقناعهم لتحقيق الأهداف الفردية أو الجماعية الخاصة بالمؤسسة، ليتم التغيير نحو الأفضل، مما يضمن تشجيع المرؤوسين لتحقيق النتائج واستخدام أفضل لموارد المؤسسة المتاحة<sup>(23)</sup>. وبما أن الدراسة الحالية تهتم بمصطلح القيادات النسائية الجامعية، فسوف يتم التركيز على ذلك. يقصد بالقيادات النسائية من يتقلدن منصباً إدارياً في مؤسسة ما. من هنا تشير القيادات النسائية الجامعية، إلى من يتقلدن مناصباً إدارية بالجامعة، ويتضمن ذلك يشتمل كل من القيادات الأكاديمية والإدارية. ومن الجدير بالذكر، أن هناك ثلاثة مصطلحات أساسية تستخدم بشكل واسع في الأدبيات الخاصة بالقيادات النسائية، وتتمثل تلك المصطلحات في السقف الزجاجي Glass Ceiling، والأرض اللاصقة Sticky Floor، والمهارة Labyrinth. بالنسبة لمصطلح السقف الزجاجي، فيشير إلى وجود حاجز يؤدي لعدم وصول النساء للمناصب القيادية العليا، واقتصار حصولهن على المناصب الإدارية التنفيذية أو الوسطى دون الوصول إلى قمة الهرم الإداري، في إشارة للفجوة بين الجنسين لتقلد المناصب الإدارية العليا. فمثلاً في نطاق الحديث عن المؤسسات الجامعية، يمكن للمرأة أن تصل لمنصب رئيس قسم أو حتى عميد كلية؛ لكن يصعب، بل ينذر وجود رئيسة للجامعة من النساء. وعادة ما يصاحب مصطلح السقف الزجاجي مصطلح آخر تستخدمه بعض الأدبيات<sup>(24)</sup> في مجال الإدارة وهو مصطلح "الأرض اللاصقة"

Sticky Floor ويشير إلى الصعوبات التي تجدها المرأة عند بداية توظيفها، في مرحلة مبكرة من السلم الوظيفي، مما يبقيها في ذات المنصب، أو يعيقها عن الترقى للمناصب القيادية العليا. أما مصطلح المتاهة Labyrinth، فهو يختلف عن المصطلحين السابقين؛ فلاهو يشير إلى العوائق الخفية التي تمنع المرأة من الترقى لأعلى السلم الوظيفي والبقاء فقط في المناصب قبل الأخيرة، مثل مصطلح السقف الزجاجي، ولاهو يشير إلى العوائق التي تواجهها المرأة في بيئة العمل في بداية توظيفها وتعيقها عن التقدم في الترقى، كمصطلح الأرض اللاصقة؛ بل يشير مصطلح المتاهة للعوائق التي تجدها القيادات النسائية أثناء حياتها الوظيفية<sup>(25)</sup> على وجه العموم، وعادة مايبني أسوار تلك المتاهة الزملاء من الرجال ليصعبوا على المرأة القائدة الوصول للهدف، حتى أن بعض الدراسات<sup>(26)</sup> تعتبر أن الرجال هم المهندسون الرئيسون للمتاهة. وكلمة المتاهة هنا تعبر عن وجود مسارات متعددة للقيادة، فبعض الطرق -في المتاهة- يمكن أن تؤدي إلى تولى المنصب الإداري، أن يتم تحقيق الأهداف الوظيفية، وبالتالي تكون بعض الطرق الموصلة إلى القيادة أكثر مباشرة عن غيرها وتوصل للهدف بشكل أسرع، إلا أن بعض الطرق لاتؤدي إلى أي مكان، بل تمثل طريقاً مسدوداً؛ لذا فإن الهدف في المتاهة هو العثور على طريق ناجح يوصل المرأة إلى تحقيق الهدف عبر تولى المنصب القيادي. وقد يكون العثور على ذلك الطريق، دون تخبط عملية صعبة تواجهها كثير من التحديات.

وفي الدراسة الحالية يقصد بمصطلح القيادات النسائية الجامعية إجرائياً:

تتضمن القيادات النسائية الجامعية كل من القيادات النسائية الأكاديمية، ممن تتولى رئاسة القسم العلمي، أو وكيل الكلية، أو عميد الكلية، أو نائب رئيس الجامعة، أو رئيس الجامعة؛ كما تتضمن القيادات النسائية الإدارية، والتي تتولى فيها النساء مناصب رئيس القسم الإداري، ومدير الإدارة، وأمين الكلية، وأمين الجامعة.

## 2- الصراع التنظيمي

توجد وفرة في الدراسات التي تهتم بإدارة الصراع التنظيمي، وفيما يلي تلخيص لأبرز المصطلحات ذات العلاقة بإدارة الصراع التنظيمي، من تعريف للصراع، والصراع التنظيمي، وإدارة الصراع التنظيمي، وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

يعتبر الصراع Conflict هو عملية تفاعل اجتماعي، يحدث فيها عدم توافق وتناظر وتضارب بين مصالح الأفراد والجماعات المتواجدين معاً في بيئة ما. ويشير إلى شكل من أشكال الخلاف الذي ينشأ داخل المجموعة، عندما تكون معتقدات أو تصرفات واحد أو أكثر من أعضاء المجموعة غير مقبولة لواحد أو أكثر من أعضاء المجموعة الأخرى<sup>(27)</sup>. أما ما يشير إلى النزاعات التي تحدث في بيئة العمل بأي منظمة، فيطلق عليه الصراع التنظيمي Organizational Conflict، ويسمى أيضاً بالصراع المؤسسي Institutional Conflict، وقد يحدث بين عدة أطراف في المنظمة، سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو فرق عمل، من أجل الوصول إلى تحقيق السلطة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية لكل طرف<sup>(28)</sup>. وبالتالي تحدث ظاهرة الصراع التنظيمي بالمؤسسة عندما يقوم الشخص (أ) ببذل جهد لمنعه الجهود التي يبذلها الشخص (ب) بإجراءات معارضة، مما يؤدي إلى إحباط الشخص (ب) لتحقيق أهدافه أو إرضاء اهتماماته. وقد ربطت بعض الدراسات بين مهارات الاتصال وظاهرة الصراع التنظيمي، فمثلاً توصلت إحدى الدراسات<sup>(29)</sup> إلى أن العوامل التي تعيق تواصل العاملين سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر تعد السبب الرئيسي، والنتيجة الحتمية لحدوث ظاهرة الصراع التنظيمي. وقد اتفقت بعض الدراسات<sup>(30)</sup> على أن ظاهرة الصراع التنظيمي يدرك فيها أعضاء المنظمة بأنهم غير متوافقين مع الآخرين؛ نتيجة أسباب قد تعود إلى اختلافات في الفهم، أو في العلاقات بين أطراف الصراع. وبالتالي تختلف أنواع الصراع التنظيمي طبقاً لسبب الصراع، ومن أبرز أنواع الصراع التنظيمي ثلاثة أنواع رئيسية، منها ما يسمى الصراع المعرفي أو الصراع على المهام Cognitive or “Task” Conflict، ويشير إلى تباين فهم أعضاء الفريق لطبيعة المهام الوظيفية والطرق المحتملة لتنفيذها<sup>(31)</sup>، وبالتالي يحدث توتر في بيئة العمل يصل إلى درجة الصراع التنظيمي. أما الصراع العاطفي أو الانفعالي Affective or “Relational” Conflict والذي يسمى أحياناً صراع العلاقات Relationship Conflict، فيشير إلى وجود سوء في العلاقات وعداء شخصي بين العاملين بذات المؤسسة<sup>(32)</sup>. أما صراع العمليات Process Conflict، فيشير إلى عدم التوافق المتصور من جهة العاملين فيما يتعلق بتصورهم للمسؤوليات والواجبات التي

ينبغي عليهم القيام بها، وهنا يكون الصراع أكبر وأشمل. واستنتجت العديد من الدراسات<sup>(33)</sup> أنه قد يحدث تفاعلات بين الأنواع الثلاثة من الصراع التنظيمي، تتوقف طبيعة تلك التفاعلات على المناخ التنظيمي والعلاقات داخل مؤسسة العمل، وتعددت الأفكار والنتائج حول تلك الأنواع من الصراع التنظيمي وأيهما يؤثر بشكل أكبر على الآخر، إلا أن تفصيل ذلك يخرج عن نطاق الدراسة الحالية.

مما سبق يمكن تحديد تعريفاً إجرائياً للصراع التنظيمي في الدراسة الحالية على أنه:

*الخلافات التي تتم بين أطراف الصراع في الجامعة كهيئة عمل، والذي تحاول القيادات النسائية (الأكاديمية والإدارية) بالجامعة أن تديره باستخدام عدة أساليب.*

أما إدارة الصراع التنظيمي فتشير إلى القدرة على تحديد أسبابه، ومعالجة الخلافات بين أطراف الصراع بحكمة وبمصداقية وإيجابية وكفاءة، والحد من العواقب السلبية للصراعات في بيئة العمل، مع زيادة الآثار الإيجابية الناتجة عنه<sup>(3)</sup>. وتعد إدارة الصراع التنظيمي مهارة أساسية بالنسبة لمن يتولى منصباً قيادياً، ولإعنى ذلك أن دور القائد القضاء على جميع الصراعات؛ ولكن تقليل آثارها السلبية. ومن خلال تحليل الأدبيات في مجال إدارة الصراع التنظيمي، يمكن التمييز بين إدارة الصراع Conflict Management وحل الصراع Conflict Resolution. فعلى الرغم من استخدام الكلمتين في كثير من الأحيان بالتبادل، في جُل الدراسات السابقة؛ لكن بينت إحدى الدراسات<sup>(35)</sup> أن هناك فرقاً بين المصطلحين، فبينما يهدف "حل الصراع" إلى إيقاف الصراع التنظيمي والتخلص منه في بيئة العمل؛ فإن الهدف من "إدارة الصراع" التعامل الفعال معه في الوقت المناسب، والاستفادة من آثاره الإيجابية، مع التقليل من آثاره السلبية بقدر الإمكان.

أما بالنسبة لتعريف مصطلح أساليب إدارة الصراع التنظيمي، فإنه باستقراء الأدبيات الخاصة بالصراع التنظيمي، تبين أن بعض الدراسات تسمى أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأنماط أو استراتيجيات إدارة الصراع<sup>(36)</sup>، والعديد من الدراسات<sup>(37)</sup> تتفق مع الدراسة الحالية في كونها فروق لإدارة الصراع؛ وبغض النظر عن مبرر كل دراسة لإطلاق تسمية مختلفة عن ذات الأنواع التي تشير لأسلوب تعامل القيادة مع

الصراع الموجود ببيئة العمل، وما يتعلق بنقد أو استنباط استراتيجيات أو نماذج أو أنماط أو أساليب إدارة الصراع التنظيمي، أو التفرقة بينهم، لأن ذلك يخرج عن نطاق اهتمام الدراسة الحالية، والتي تهدف إلى تحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي الموجودة ببيئة عملها. ومن هذا المنطلق يمكن تعريف أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدراسة الحالية بأنه: ما تقوم به القيادات النسائية الجامعية لإدارة الصراع التنظيمي ببيئة العمل.

### 3- بحوث الفعل

تشير بحوث الفعل إلى القيام بكل المشكلات التي يواجهها الممارس في عمله بشكل تطبيقي، وإلى إدخال تحسينات على بيئة العمل، اعتماداً على تقييم الممارس لأدائه باستخدام ما يسمى الممارسة الذاتية التأملية. كما يشير بحث الفعل إلى العملية المستمرة التي تحدث لحل مشكلة ما، من خلال كل من التأمل Reflection، والتخطيط Planning، والتنفيذ Acting، والملاحظة والتقييم Observing<sup>(38)</sup>. ويرتبط تعريف بحوث الفعل باستخدام صحف التفكير Reflective Journals للقيام بالتقييم/التقرير الذاتي Self-reports، والمقصود بذلك تجميع البيانات من خلال الاعتماد على الرأي الشخصي للفئة التي يتم دراستها، من خلال رؤية كل فرد لسلوكياته. ويعتمد بحث الفعل على الممارسة الحقيقية في مجال العمل، ويتم فيها دراسة موضوعات ومشكلات وظواهر موجودة في بيئة العمل، وتؤثر بالفعل على أداء الأفراد الممارسين<sup>(39)</sup>. وبهذا يعتبر بحث الفعل منهجاً بحثياً معترفاً به كأحد أنواع البحوث التطبيقية، حيث يعمل على تحقيق التغيير والتطوير والتحسين التنظيمي.

ويرى العديد من الباحثين<sup>(40)</sup> في مجال الإدارة، أن بحوث الفعل تستخدم لتحسين الممارسات والأداءات المهنية في مجال العمل، مما يعطى فهماً أعمق لمن يمارس عملاً ما لما يقوم به من أداءات، ومعرفة كيفية تطوير تلك الأداءات وبالتالي القيام بتعديلها للأفضل، وبهذا تكون بيئة العمل بمثابة المعمل الذي يتم فيه تنفيذ الممارسات وتحسينها. وبالتالي توصف بحوث الفعل بأنها قادرة على حل القضايا والمشكلات التنظيمية في مؤسسة ما، من خلال التدخل في ممارسات الممارسين وزيادة المعرفة العلمية والعملية لهم<sup>(41)</sup>؛ إلا أنه ينبغي التفرقة بين بحث الفعل وحل



المشكلات، فباحثوا الفعل يقومون بممارسات لا تتخذ خطأ مستقيماً لتحديد المشكلة ثم حلها، أي أن الممارسات تكون غير خطية Non-liner، وبالرغم من أن بحث الفعل يلجأ لاتخاذ خطوات حل المشكلات، لتحديد ما الذي نريده لكي يتم إنجازه، لكنه يتعدى ذلك لتبرير الممارسات التي يتم اتخاذها، لذا يعد بحث الفعل أكثر من حلاً لمشكلة ما؛ حيث يسعى لمعرفة كيفية تحسين الممارسات وأداء الأشياء بشكل أفضل<sup>(42)</sup>، وبهذا يتضح أن بحوث الفعل تهتم بالبحث عن طرق لتحسين الممارسات، إما على المستوى الفردي، أو على مستوى المؤسسة<sup>(43)</sup>. مما سبق يمكن استخلاص التعريف الإجرائي لبحث الفعل بالدراسة الحالية بأنه: ما تقوم به القيادات النسائية الجامعية، الأكاديمية والإدارية، بهدف تحسين ممارساتهن لأساليب إدارة الصراع التنظيمي داخل بيئة العمل الجامعية.

### الدراسات السابقة

يعرض الجزء الحالي أبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك من خلال تقسيمها إلى ثلاثة محاور أساسية، يتعلق أولهم بالدراسات الخاصة بالقيادات النسائية عموماً، ووصل عددها إلى 21 دراسة سابقة، والمحور الثاني يتعلق بدراسات تناولت ظاهرة الصراع التنظيمي، وعرض منها 15 دراسة سابقة، أما المحور الثالث فيتعلق بالدراسات السابقة التي استخدمت بحوث الفعل كمنهجية أساسية، وفي ذلك تم استعراض 12 دراسة سابقة. وينبغي الإشارة إلى أنه عند عرض تلك الدراسات تم تقسيمها تحت كل محور بما يتناسب مع تقارب موضوعاتها وتشابه متغيراتها؛ ولم يتم الالتزام بفصل الدراسات العربية عن الأجنبية، أو بعرضها مرتبة طبقاً للتسلسل التاريخي لها.

### أولاً: دراسات عن القيادات النسائية

بعد تجميع وتحليل لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت القيادات النسائية بالبحث؛ يمكن عرض تلك الدراسات بناءً على سمتين أساسيتين، أولهما تلك الدراسات التي ركزت على المقارنة بين كل من القيادات النسائية والقادة من الرجال، ومجموعة أخرى من الدراسات اهتمت بالعوامل المؤثرة على القيادات النسائية، وفيما يلي توضيح لذلك.

### 1-دراسات اهتمت بالمقارنة بين القيادات النسائية والرجالية:

تتوافر في الأدبيات الإدارية، وتلك الخاصة بعلم الاجتماع وعلم النفس، الكثير من الدراسات التي اهتمت بالمقارنة بين القيادات النسائية ونظرائها من القادة الرجال. ومن ذلك تلك الدراسة الأمريكية الحديثة 2018<sup>(44)</sup> التي هدفت لفهم الاختلافات بين كل من المديرين والمديرات في تقييم الأداء الوظيفي للزملاء ومدى الحيادية في ذلك، كما ألفت الضوء على الفروقات بين تقييم المرؤوسين للمدير إذا ما كان ذكراً أو أنثى، وذلك من خلال التفسيرات المعتمدة على نظرية الاختلافات بين الجنسين Gender Structure Theory ، وكانت العينة في تلك الدراسة من المديرين والمرؤوسين في أحد معاهد تدريب وإعداد القادة، تمثلت في عدد 1.739 من المديرين والمديرات، الذين كانوا يتدربون في ذلك المعهد بإحدى البرامج التدريبية، 80% منهم من الرجال، و20% من الإناث. وأشارت النتائج إلى أنه في الوقت الذي يقوم فيه المرؤوسين من الذكور بتقييم الأداء الوظيفي للمديرات من الإناث بشكل متدنٍ عما يشير إليه واقع أدائهن؛ فإن المديرات من الإناث في تقييمهن للمرؤوسين لم يستخدمن أي شكل من أشكال التمييز بين الجنسين، حيث يعتمد تقييمهن على الأداء الفعلي للمرؤوس بغض النظر على كونه ذكراً أم أنثى. وبينت تلك الدراسة أن هذه النتيجة قد تفسر أسباب عدم تقلد عدد كبير من النساء للمناصب الإدارية العليا، نظراً لأن تقارير الأداء الخاصة بهن، والتي عادة ما يقوم بها ذكور، لا تكون في صالحهن في أغلب الأحوال.

وفي دراسة ألمانية حديثة 2018<sup>(45)</sup> عن اختلاف الكفايات القيادية التي ينبغي أن تتوفر في القيادات النسائية العاملة في مجال الصناعة بألمانيا عن تلك الكفايات الخاصة بالقادة من الرجال، اعتمدت تلك الدراسة على استخدام البحث النوعي، بإجراء مقابلات متعمقة وشبه مقننة مع عشرة من القادة الذكور، بمجال صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو مجال عمل يهيمن عليه القادة من الذكور في ألمانيا. وهدفت المقابلات إلى تجميع آراء عينة الدراسة من القادة الرجال حول الكفايات التي ينبغي أن تتوفر في القيادات النسائية إذا ما تقلدت مناصب عليا بالصناعة. وقد كشفت النتائج عن أن نجاح القيادات النسائية لا يتشكل فقط من

خلال واقع خبراتهن المهنية؛ بل أنه مزيج متداخل من السلوكيات المهنية والسمات الشخصية ذات العلاقة بكون الرئيس من النساء. وأكدت نتائج تلك الدراسة أن القيادات النسائية تتميز ببعض السمات التي تؤدي للنجاح في بيئة العمل، منها القدرة على إظهار التعاطف مع المرؤوسين، والاستماع لهم باهتمام، والمثابرة، وتحفيز الآخرين، والتعاون معهم، والقدرة على الإبداع الإداري. بالمثل بينت النتائج أنه توجد بعض الكفايات المتوفرة في القادة الرجال تساعدهم في إدارة بيئة العمل بشكل ناجح أيضاً، ومن تلك الكفايات استخدام الحزم والصرامة، والسيطرة، والغموض. وبالتالي ترى الدراسة أن توقع أن يلبس كل من القادة الرجال والقيادات النسائية ذات الثوب عند إدارة مؤسسة ما لا يضمن النجاح، بل على كل منهما استخدام ما لديه من سمات شخصية، بشكل يتناسب مع الموقف؛ لأنه تبين أنه يمكن لكل منهما النجاح بطريقة الخاصة، وباستخدام سماته التي قد تعود لجنسه، بل وقد يكون ذلك هو سبب النجاح في القيادة.

وهدف دراسة أخرى اهتمت بالقيادات النسائية الجامعية في التعليم العالي بنيجيريا 2015<sup>(46)</sup> إلى إلقاء الضوء على أهمية السماح للنساء الأكاديميات في جامعات نيجيريا تقلد المناصب الإدارية العليا. واستخدمت الدراسة المقابلات مع عينة من القيادات الأكاديمية الرجالية والنسائية في مؤسسات التعليم العالي في ولاية "أنامبرا" بنيجيريا. وعرضت نتائج البحوث ذات العلاقة بتقييم سمات الشخصية، وربط ذلك بالمهارات القيادية ومتغير الجنس، ونتائج التحليل الديموجرافي للقادة في مؤسسات التعليم العالي بولاية أنامبرا محل الدراسة. وأشارت في نتائجها إلى أنه بالرغم من عدم وجود فروقاً دالة في أداء كل من الرجل والمرأة لأدوارهم حين يتولون مناصباً قيادية بالجامعة؛ فإن القيادات النسائية بالجامعات تتميز بامتلاك بعض الصفات، التي وصفتها تلك الدراسة، بأنها صفات فريدة تؤدي إلى إثراء قدراتهن القيادية. ومن تلك الصفات أن القيادات النسائية كانت أكثر حزماً، بالرغم من استخدامهن للمرونة في بعض المواقف، وكن أكثر استعداداً لتحمل مسؤولية القرارات وتحمل المخاطر، وأكثر إقناعاً لرؤسائهن، وتميزن بالسلوك الإيجابي الداعم

للمرؤوسين، والاستخدام الفعال لمهارات الاتصال والعلاقات الشخصية، مما لا يمتلكه الكثير من الأكاديميين من الرجال، كما يظهر في أدائهم القيادي.

كما هدفت دراسة فنلندية 2015<sup>(47)</sup> إلى التحقق من مدى استخدام مبادئ القيادة التحويلية Transformational Leadership في مقابل العمل بمبادئ القيادة التقليدية Traditional Leadership، وربط ذلك بسمات شخصية القائد وجنسه من حيث كونه رجلاً أم امرأة، كما هدفت إلى تحديد ما إذا كان جنس قائد الفريق له تأثير على العلاقة بين أعضاء الفريق، ومدى تأثير التفاعل بين أعضاء الفريق على سلوك القائد والعكس. واعتمدت تلك الدراسة على إجراء تحليل كمي على عينة من 104 قائد فريق من الذكور والإناث، وعدد 672 من العاملين في إحدى الجامعات الفنلندية. وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان الذي طبق أثناء تدريس أحد المقررات بالجامعة محل الدراسة. كما تم تقييم أساليب القيادة التحويلية التي استخدمها القادة الرجال والنساء من عينة الدراسة، من خلال تجميع آراء أعضاء كل فريق في نهاية الفصل الدراسي. وأشارت النتائج إلى أن مبادئ القيادة التحويلية يتم تطبيقها بشكل فعال في حالة إذا ما كان قائد الفريق يمتلك رؤية واضحة ويتسم بالمرونة، وظهر ذلك بشكل أكبر عندما كان قائد الفريق من الإناث. كما أكدت النتائج على أن سمات القيادة التحويلية أكثر وضوحاً في القيادات النسائية مقارنة بزملاتهن من القادة الرجال، وذلك عند تشابه السمات الشخصية. أما بالنسبة للربط بين استخدام القيادة التحويلية وسمات الشخصية، فقد تبين أن القائد الأكثر انطوائية لا يستخدم القيادة التحويلية عند قيادة فريقه، بغض النظر عن الجنس، سواءً كان القائد رجلاً أم امرأة.

وهدف إحدى الدراسات التجريبية 2015<sup>(38)</sup>، التي تمت في إحدى الجامعات الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية، إلى استكشاف النمط الأكثر فعالية في القيادة إذا ما كان المدير من الذكور مقارنة بالمدراء من الإناث، والعلاقة بين درجة ديكتاتورية القائد إذا ما كان ذكراً أو امرأة ومدى مشاركة العاملين في بيئة العمل. وتمثلت عينة الدراسة في 166 طالباً جامعياً من المسجلين بالدراسات العليا سواءً للماجستير أو الدكتوراه، ممن يعملون أعمالاً تجارية أثناء الدراسة بعقد، أو يتولون وظيفة كاملة، أو بدوام جزئي لتمويل تعليمهم، منهم 70 طالباً من الذكور، و96 من

الإناث. وجمعت الدراسة بياناتها من خلال تحليل بعض من مقاطع الفيديو المسجلة لبعض القادة الذين يعمل معهم الطلاب من عينة الدراسة. وأظهرت النتائج أنه على الرغم من أن عينة الدراسة أكدت على أن القيادة التشاركية أكثر فعالية عن الأسلوب الذي يسلكه القادة الديكتاتوريين؛ فإن عينة الدراسة أيضاً وصفت القادة الذكور بأنهم أكثر فعالية وتفضيلاً عن القيادات النسائية، وأرجعت ذلك إلى أن المديرات تواجهن تحديات التغلب على التمييز ضدهن، وتحاولن التغلب على الصور النمطية للنظر إليهن؛ مما يؤدي إلى قلة فعاليتهن في القيادة في نهاية الأمر، خاصة وأن الكثير منهن يحاولن تقليد القادة الرجال، مما يفقدن المميزات القيادية التي تعود لكونهن من النساء.

وهدف دراسة بريطانية 2010<sup>(49)</sup> للمقارنة بين نوعية القيادة التي يميل لاستخدامها القادة من النساء، ومدى اختلافها عندما يكون القائد ذكراً. وذلك من خلال تحليل لنتائج دراستين بريطانيتين، حيث تم إجراء مقارنات بين تصورات كل من القيادات النسائية والقادة من الرجال عن وجهة نظرهم في أهم الصفات المطلوب توافرها للقيادة الفعالة. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج التي تقدم دليلاً على أنه ينبغي النظر للقيادات النسائية بطريقة مختلفة عن القادة الرجال؛ نظراً لاختلاف أساليبيهما في القيادة، بما يتناسب مع الصفات النوعية التي ترجع لحقيقة كونهم من النساء أو الرجال. وقد تبين أن المبادئ التي عادة ما تستخدمها القيادات النسائية قد تكون أكثر قرباً من سمات القيادة "التحويلية". Transformational Leadership؛ في حين أن القادة من الرجال عادة ما يستخدمون القيادة الإجرائية Transactional Leadership.

وطبقت إحدى الدراسات الدولية الرائدة 2014<sup>(50)</sup> مقاييس للشخصية على عينة كبيرة بلغت 11.969 مديراً من الرجال والنساء، يعملون في عدة قطاعات بخمس دول. وهدفت الدراسة من تطبيق مقاييس السمات الشخصية إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات النسائية والرجالية تعود لاختلافهم في الجنس. واستنتجت الدراسة عدم وجود اختلافات ترجع لجنس المدير، بل أن الاختلافات ترجع لعوامل شخصية أخرى؛ حيث تبين أن المديرين (سواء كانوا رجالاً

أو نساءً) يختلفون في سماتهم الشخصية مقارنة بمن لا يشغلون مناصباً إدارية. ذلك أن المديرين/المديرات يتسمون بعدة سمات شخصية قيادية تميزهم عن غيرهم؛ أبرز تلك السمات تتمثل في كونهم أكثر طموحاً، وأكثر استقراراً عاطفياً، ويميلون للتنافسية، وتلقوا تعليماً جيداً، ولديهم ثقافة واسعة. وبهذا استبعدت تلك الدراسة وجود فروق بين السمات الشخصية للقيادات النسائية مقارنة بالقادة من الرجال.

واهتمت دراسة أمريكية 2014<sup>(51)</sup> بالفروق بين الأعمار في رؤية القيادة الفعالة إذا ما كانت ترجع لكون القيادة نسائية أم رجالية، وإمكانية التغلب على تحديات الإدارة التي يواجهها كل من القادة الرجال والقيادات النسائية. وجمعت الدراسة بياناتها من خلال آراء جيلين من الطلاب الذين ينتمون إلى جامعتين في جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية؛ الجيل الأول ممن ولد في الفترة من 1961 وحتى 1980، وأطلق عليه جيل X، والجيل الثاني من مواليد ما بين 1981 و2000 وسمى جيل Y. واستنتجت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي الدراسة من الجيلين، حيث اتفقا على أن مفهوم القيادة الناجحة يشير إلى رجل يقود آخرين، وليس امرأة. وظهر الاختلاف بين المجموعتين في اختيار الكلمات المفتاحية التي تدل، من وجهة نظرهم، على القيادة الفعالة، بغض النظر عن جنس المدير، ففي مجموعة أعضاء الجيل Y صنفت الكلمات ذات العلاقة بالطموح والمثابرة والإصرار للدلالة على فعالية القيادة؛ في حين قام أعضاء الجيل X بتقييم الكلمات ذات العلاقة بالنزاهة والاحترام، كأهم سمات تتميز بها القيادة الفعالة سواء كان القائد من الرجال أو النساء.

## 2-دراسات اهتمت بالعوامل المؤثرة على القيادات النسائية:

يهتم هذا الجزء بعرض أبرز الدراسات التي ركزت اهتمامها على دراسة القيادات النسائية ذاتها دونما الاهتمام بمقارناتهن بالقادة الرجال. ومن تلك العوامل ما يتعلق بتطبيق القيادات النسائية لقيم العدالة الاجتماعية، والتحديات التي تؤدي لتخلي النساء عن المناصب القيادية، ومتطلبات تمكين القيادات النسائية، ودرجة ممارساتهن لبعض الأنماط القيادية دون غيرها. وفيما يلي تفصيل لذلك.

اهتمت إحدى الدراسات الأجنبية 2018 بفلسطين المحتلة<sup>(52)</sup> بدراسة القيادات النسائية من المديرات والمشرفات بالمدارس من ذوي الخلفية العربية، ويعملن في نظام التعليم العربي في إسرائيل (فلسطين المحتلة). وهدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين تطبيق مبادئ العدالة الاجتماعية Social Justice وجنس مدير المدرسة. ودارت أسئلة الدراسة حول ما إذا كانت الخصائص الشخصية والقيم التعليمية المشتركة تميز النساء القائدات، بحيث تساعدن في تطبيق العدالة الاجتماعية أثناء إدارة المؤسسات التعليمية. وقامت الدراسة على تجميع بيانات نوعية، باستخدام المقابلات المتعمقة مع أربعة مشرفات ومديرات بمدارس حكومية؛ لوصف طبيعة عملهن، وكيفية تطبيقهن لمبادئ العدالة الاجتماعية، وما إذا كان هناك تأثير ما يرجع لكونهن من الإناث. واستنتجت الدراسة أن القيادات النسائية يكون لديها حافز قوى لاستخدام مبادئ العدالة الاجتماعية بفعالية، ورغبة واضحة في تصحيح العديد من الأخطاء الاجتماعية، بهدف تدعيم قيم المساواة والعدالة وتمكين الآخرين من النجاح. وقد عملن على توظيف عدد من المهارات القيادية أدت لتفعيل قيم العدالة الاجتماعية، كما تبين أن سماتهن التي تميزهن كإناث، أثرت في تحقيق الأهداف الاجتماعية، بغرض تصحيح مظاهر الظلم الاجتماعي، وتمكين كل من الطلاب والمعلمين في المدارس.

أما بالنسبة للدراسات التي اهتمت بالصعوبات والتحديات التي تؤثر على القيادات النسائية، فمنها دراسة قامت عن القيادات النسائية الجامعية بالسعودية 2017<sup>(53)</sup> للتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية بالجامعات السعودية. فحددت الدراسة طرق ترشيحهن للمناصب القيادية، وأسباب قبولهن للترشح، والتحديات التي تؤدي إلى تسربهن من تقلد تلك المناصب، كما هدفت إلى التعرف على كيفية تعامل القيادات النسائية مع تلك التحديات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بياناتها باستخدام الاستبانة مع عينة قصدية بلغت 67 من القيادات النسائية من المتسربات من المناصب القيادية العليا، أو اللاتي لا ترغبين في التجديد في المناصب التي يشغلنها، وذلك خلال خمس سنوات من 1430 إلى 1435 في كل من جامعتي الملك سعود، والإمام محمد بن سعود الإسلامية. وانتهت الدراسة بتحديد مقترحات تنظيمية،

وشخصية، وعلاقائية، وثقافية يمكن أن تسهم في الحد من ظاهرة تسرب القيادات النسائية بالجامعات السعودية. وفي سياق مشابه، هدفت إحدى الدراسات عن المرأة السعودية 2016<sup>(54)</sup> إلى إلقاء الضوء على التحديات التي تواجه المرأة لتقلد المناصب القيادية في المؤسسات الحكومية بالمملكة، من خلال تقييم واقع قيادة المرأة السعودية بالقطاع الحكومي، واقتراح سبل النهوض بالدور القيادي لها. واستخدمت المنهج الوصفي، من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة من الدول الغربية ودول الشرق الأوسط، والمقارنة بينهما، للتوصل إلى كيفية التغلب على التحديات التي تواجه المرأة للوصول لمواقع القيادة بالحكومة السعودية. وهدفت دراسة أخرى 2013<sup>(55)</sup> لتقديم عدد من البرامج التدريبية التي تهدف لزيادة المهارات الإدارية للمرأة، كما هدفت للكشف عن المعوقات التي تحول دون وصول المرأة للمواقع الإدارية العليا. وتم تجميع بيانات الدراسة من عينة بلغت 120 من القيادات النسائية بالمواقع الإدارية بمحافظات الكرك، ومعان، والطفولة، والعقبة بالأردن. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها أن المعوقات الاجتماعية والمهنية تعد أبرز التحديات التي تواجه المرأة للوصول إلى المواقع الإدارية العليا. وانتهت الدراسة بالتوصية بعقد عدد من البرامج التدريبية تزيد من التوعية بأهمية تمكين المرأة، مثل برامج التمكين النفسي، وبرامج التدريب النسوية الأحادية، وبرامج التدريب المختلطة، وبرامج المساندة وغيرها.

كما هدفت دراسة قامت على جمع بياناتها من عدة مؤسسات سعودية 2014<sup>(56)</sup> إلى تحديد المعوقات التي تواجه تولى المرأة السعودية للمناصب القيادية، سواء كانت معوقات إدارية وتنظيمية، أو اجتماعية، أو شخصية ذاتية، كما هدفت للتوصل إلى مؤشرات تخطيطية للحد من تلك المعوقات. واستخدمت الدراسة ما أطلقت عليه منهج المسح الاجتماعي، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات، والذي طبق على عينة من 130 امرأة تعملن في خمسة قطاعات، تتمثل في وزارة التعليم العالي، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة الشؤون الاجتماعية، ووزارة الصحة، ومجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول العوامل المؤدية لتولى المرأة للمناصب القيادية، والمعوقات الخاصة بذلك، باختلاف متغيرات الخبرة، ومدة العمل، والتخصص، والعمر، والمؤهل الدراسي.



أيضاً هدفت إحدى الدراسات عن إحدى الجامعات السعودية 2007<sup>(57)</sup> إلى تحديد المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات الحكومية السعودية، من وجهة نظر عينة بلغت 340 من أعضاء هيئة التدريس الإناث، وتم استخدام المنهج الوصفي، وجمع البيانات عن طريق تطبيق استبانة. وانتهت الدراسة بتحليل أثر المعوقات التنظيمية، والاجتماعية، والشخصية، والتأهيلية العلمية المهنية والفنية، في وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا بالجامعات السعودية. وتوصلت إلى أن المعوقات التنظيمية احتلت المرتبة الأولى كأهم معوق يحول دون وصول المرأة للمستويات الإدارية العليا، تلي ذلك بالمرتبة الثانية المعوقات التأهيلية العلمية المهنية والفنية، ثم المعوقات الاجتماعية، وأخيراً المعوقات الشخصية. أما بالنسبة للدراسات التي اهتمت بتمكين القيادات النسائية، فمنها تلك الدراسة 2015<sup>(58)</sup> إلى الكشف عن متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. ووزع استبيان على عينة من الوكيلات والمشرفات بالأقسام العلمية بجامعة تبوك، بلغ عددهن 41 من القيادات النسائية، منهن 15 وكيلة و25 مشرفة قسم، كما تم إجراء مقابلات مع بعض أفراد مجتمع الدراسة. وتم التوصل لنتائج عديدة، أبرزها أن تمكين القيادات الإدارية النسائية يتطلب من الجامعة وضع نظام إداري يتسم بالمرونة، مع توفير مناخ تنظيمي داعم لتمكين القيادات الإدارية النسائية. وهدفت إحدى الدراسات 2016<sup>(59)</sup> للتعرف على واقع ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري من وجهة نظر المشرفات التربويات بالإدارات النسائية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالرياض. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة لتجميع بيانات من عينة عشوائية تكونت من 69 مشرفة تربوية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتفاعاً في درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري، وأن هناك معوقات تحد من التمكين الإداري تتمثل في المركزية في ممارسة العمل، وعدم وجود توصيف دقيق للمهام، وقلة اختيار القيادات بناء على الكفايات.

بالإضافة لذلك هدفت بعض الدراسات لمعرفة الأنماط الإدارية التي تمارسها القيادات النسائية والمهارات الخاصة بذلك، ومن ذلك تلك الدراسة 2011<sup>(60)</sup> التي

هدفت لمعرفة درجة ممارسة القيادات النسائية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء بالسعودية للمهارات الإبداعية أثناء عملهن، ودرجة أهمية تلك المهارات من وجهة نظرهن. وحددت الدراسة تلك المهارات في الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وإدراك التفاصيل. واستخدمت المنهج الوصفي، وصممت استبيانًا طبق على 336 قيادة نسائية من العاملات بالإدارات العامة للتربية والتعليم بالإحساء. وتوصلت إلى أن تلك القيادات النسائية تمارسن معظم المهارات الإبداعية -التي حددتها الدراسة- بدرجة عالية، وجاءت مهارة المرونة كأعلى مهارة في الأهمية بالنسبة للقيادات النسائية، أما مهارة المخاطرة فكانت الأقل أهمية. وانتهت الدراسة بوضع بعض المقترحات والتوصيات للمسؤولين، أهمها ضرورة تهيئة القيادات النسائية للقيام بعملهن من خلال نشر ثقافة الإدارة المبدعة، وتبنى أساليب مختلفة لتنمية المهارات الإبداعية.

كما هدفت دراسة عن بعض الجامعات الأردنية 2010<sup>(61)</sup> إلى تحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات الأردنية للنظرية الموقفية، وعلاقة ذلك بالاحترق النفسي لدى المرؤوسين. واستخدمت المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وجمعت بياناتها من ثلاث جامعات أردنية، تمثلت في جامعة آل البيت، والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة. وجمعت البيانات باستخدام استبيان طبق على عينة قصدية بلغت 13 من القيادات النسائية الإدارية، وعلى 104 عضو هيئة تدريس بجامعات الدراسة. ومن أبرز النتائج أن نمط القيادة الممارس بالجامعات من عينة الدراسة كان نمط التفويض، وذلك من وجهة نظر كل من القيادات النسائية والمرؤوسين، وأنه كان هناك أثر كبير للاحتراق النفسي على مستوى الإنجاز الشخصي للمرؤوسين العاملين تحت إدارة القيادات النسائية، ولاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات النسائية لنمط القيادة الموقفية تعزى للرتبة الأكاديمية، أو نوع المرؤوس كونه ذكراً أو أنثى. وأوصت الدراسة بإتاحة الفرصة أمام المرأة الأردنية لتتبوأ مناصب قيادية بالجامعات الأردنية بشكل أوسع مما هو كائن.

وفي دراسة مقارنة عبر ثقافية 2012<sup>(62)</sup> تمت المقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية من حيث نمطية Steriotype النظرة للأدوار الإدارية التي تقوم بها

المديرات من النساء في كل من المجتمعين المصري والأمريكي. وهدفت تلك الدراسة لإجراء مقارنات بين الثقافتين المصرية والأمريكية، من خلال استخدام المنهج الوصفي المسحي، باستخدام مقياس يتعلق بالنساء كمديرات يسمى *The Women as Managers Scale (WAMS)*. ومن خلال تحليل البيانات المجمعة، تمت المقارنة بين التصورات حول تقلد النساء للمناصب الإدارية في كل من المجتمع المصري والأمريكي. وجمعت الدراسة بياناتها من عينة بلغت 553 طالبًا في مجال إدارة الأعمال من مصر، و324 طالبًا أمريكيًا. وأظهرت النتائج أن الطلاب، سواء كانوا من الذكور أو الإناث، في العينة المصرية كانت آراؤهم سلبية بالنسبة لتولى النساء مناصب إدارية عليا؛ وعلى العكس من ذلك، في عينة الدراسة من الولايات المتحدة الأمريكية، كانت وجهات نظر الطالبات من الإناث أكثر إيجابية بالنسبة لتولى المرأة للمناصب الإدارية العليا، وذلك مقارنة بنظرائهم من الذكور في العينة المصرية.

وفي إحدى الدراسات عن الجامعات الماليزية 2017<sup>(63)</sup> ألقى الضوء على أهمية استخدام القيادات النسائية الأكاديمية ما يطلق عليه الذكاء الروحي *Spiritual Intelligence* في إدارة المرؤوسين. وقد استخدمت الدراسة منهجًا نوعيًا لاستكشاف فعالية استخدام القيادات الأكاديمية لممارسات الذكاء الروحي. وجمعت بياناتها من خلال المقابلات شبه المقننة مع عينة قوامها 9 من القيادات الأكاديمية في ثلاث جامعات بماليزيا، جميعهن يتقلدن مناصب رؤساء برامج أكاديمية أو عميدات أو نائبات رئيس جامعة، وتزيد خبراتهن الإدارية عن 10 سنوات. واستنتجت الدراسة ثلاث آليات رئيسة لدمج الذكاء الروحي في الممارسات القيادية، تتمثل في إلهام المرؤوسين بإشراكهم في رؤية المؤسسة تصميماً وتنفيذاً؛ وإقناعهم بزيادة مصداقية القيادة والاستدامة على المدى الطويل؛ وتفعيل أساليب العمل المتفقة مع القيم الأخلاقية، وبالتالي يمكن تفعيل مفاهيم الذكاء الروحي في بيئة العمل. كما توصلت الدراسة إلى أن القيادات النسائية من ذوات الذكاء الروحي المرتفع يمتلكن قوى داخلية، تجعلهن أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغييرات المحيطة، وتمكنهن من

التغلب على الصعوبات المتوقعة في بيئة العمل وإدارة الصراعات بين المرؤوسين بشكل فعال

وقامت إحدى الدراسات الأجنبية 2011<sup>(64)</sup> بالجمع بين متغيري إدارة الصراع التنظيمي والقيادات النسائية، حيث هدفت إلى تقديم الأدلة التي تدعم أهمية إشراك القيادات النسائية في إدارة الصراع بالمؤسسات المختلفة، وذلك بسبب صفاتهن النفسية التي تساعدهن على حل الصراعات في بيئة العمل بفعالية. واشتقت تلك الدراسة الأدلة التي تؤكد أهمية الاستعانة بالنساء لإدارة الصراع التنظيمي بناءً على تحليل نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال. وأكدت الدراسة على أن المرأة بطبيعتها ناجحة في حل المشكلات الاجتماعية، وتستخدم مهارات التفاوض بشكل جيد. ويدعم ذلك نظرية مخطط الجنس The Gender Schema Theory، والتي تجمع بين نظريات التعلم الاجتماعي ونظريات التعلم المعرفي، وتؤكد على أن الأطفال يتعلمون في سن مبكرة ماذا يعني أن تكون ذكراً أو أنثى، من خلال الثقافة التي يعيشون فيها، وبالتالي يمكن استخدام القيادات النسائية بعض صفاتهن الأنثوية في إدارة الصراع بطريقة هادئة تزيد من أداء الأفراد في مؤسسات العمل.

### ثانياً: دراسات سابقة عن ظاهرة الصراع التنظيمي

باستقراء الدراسات السابقة ذات العلاقة بالصراع التنظيمي، يمكن ملاحظة أن بعضها يهدف في المقام الأول لدراسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، والبعض الآخر يهتم أكثر بدراسة العوامل المؤثرة على إدارة الصراع التنظيمي، وفيما يلي توضيح لذلك.

#### 1- دراسات اهتمت بأساليب الصراع التنظيمي

من الدراسات التي اهتمت بالبحث في أساليب إدارة الصراع التنظيمي، تلك الدراسة الحديثة 2018<sup>(65)</sup> التي اهتمت باختبار أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين، من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في إقليم شمال الأردن. وفيها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عن طريق استبيان طبق على عينة قوامها 149 من العاملين بجامعات جدارا، وإربد الأهلية، وجرش الأهلية، وعجلون الوطنية، وفيلادفيا الخاصة، منهم 93 ممن يشغل مراكز

إدارية. وأظهرت النتائج أن أكثر الأساليب استخداماً في حل الصراع التنظيمي كانت تلك التي تعتمد على التعاون، كما أن مستوى الأداء كان متوسطاً، وتبين وجود أثر لأساليب حل الصراع المستخدمة على مستوى أداء العاملين، كما يوجد أثر طردي دال إحصائياً لأسلوب التجنب، مما ينعكس إيجابياً على ولاء العاملين تجاه جامعاتهم، وأيضاً استخدام أسلوب القوة والسيطرة، وأسلوب الاسترضاء، حيث إن لهما أثراً على مستوى أداء العاملين بالجامعات المختارة في عينة الدراسة.

كما هدفت إحدى الدراسات عن جامعة القصيم بالمملكة العربية السعودية 2013<sup>(66)</sup> إلى اقتراح الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي والتي يمكن أن تساعد في تطوير المناخ التنظيمي بتلك الجامعة. وتم استخدام المنهج الوصفي، وجمعت البيانات من خلال تطبيق ثلاثة استبيانات على عينة من 222 عضو هيئة التدريس، و62 من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم. واختص الاستبيان الأول بمتغير الصراع التنظيمي، للكشف عن أهم الأساليب المتبعة بإدارات جامعة القصيم، وطبق على عينة من القيادات الأكاديمية، والاستبيان الثاني استخدم لذات الهدف؛ إلا أنه طبق على عينة من أعضاء هيئة التدريس، أما الاستبيان الثالث فهدف للكشف عن نوع المناخ التنظيمي السائد بالجامعة، وطبق على كل من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس. ومن أبرز النتائج أن القادة الإداريين كانوا أكثر ميلاً لتطبيق استراتيجيات التكامل والتعاون، والتوفيق والتسوية، والتجنب، على الترتيب؛ إلا أن أعضاء هيئة التدريس كانوا يميلون لتطبيق استراتيجيات التكامل والتعاون، والتوفيق والتسوية، والسلطة والإجبار على الترتيب.

وفي دراسة استهدفت المؤسسات الحكومية بغانا 2014<sup>(67)</sup> اهتمت بأساليب حل الصراعات في بيئة العمل بإحدى المؤسسات الحكومية، لتحديد أفضل أساليب تعامل القيادات الإدارية مع الصراع التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين، وتم تطبيق استبيان على 55 من المرؤوسين من إدارت مختلفة بمؤسسة الدراسة. وتم استنتاج وجود أربع سياسات رئيسة لحل النزاعات تستخدم في المؤسسة، تتمثل في سياسة استخدام قنوات الاتصال المفتوحة Open communication channels، وعملية الشكوى غير الرسمية Informal complaint process، والوساطة Mediation،

والتحكيم Arbitration. وقدمت تلك الأساليب إلى المجيبين من عينة الدراسة لاختيار أفضل الممارسات من وجهة نظرهم. وتم التوصل إلى أن 64 % من العينة فضلت استخدام أسلوب الاتصال المفتوح، و22 % اختارت أسلوب الشكوى غير الرسمية، و14 % فضل الوساطة، ولم يختار أي منهم أسلوب التحكيم.

وهدفنا دراسة أخرى 2014<sup>(68)</sup> إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداماً في المدارس الأردنية، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة بالأردن، وذلك من وجهة نظر المعلمين بتلك المدارس. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت 400 معلماً، وقسمت لعينة من المعلمين في مدارس الذكور الحكومية بلغت 180 معلماً، و220 من المعلمات في مدارس الإناث الحكومية. وتم تصميم استبانتين، إحداهما عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي، والثانية تتعلق بمستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين. وتوصلت الدراسة لنتائج ذات علاقة بتنوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتأثر الأداء الوظيفي للمديرين باستخدام تلك الأساليب.

كما هدفت إحدى الدراسات 2010<sup>(69)</sup> لمعرفة أسباب الصراعات التنظيمية بكلية التجارة بجامعة النيلين بالسودان، لمواجهتها والحد منها والتعرف على علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي للموظفين بالكلية، والتعرف على الأساليب التي تستخدم بإدارة الكلية لحل الصراعات. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، وجمعت البيانات من خلال الاستبيان، والملاحظة لعينة من الموظفين. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، من أهمها أن هناك علاقة عكسية قوية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، ذلك أن عينة الدراسة اتفقت على أن الصراع التنظيمي يعد ظاهرة سلبية تعوق العمل. كما بينت الدراسة أن أكثر أسلوب مستخدم لحل الصراع من قبل إدارة الكلية كان أسلوب الإهمال والتجنب، وبالتالي كان الموظفين غير راضين عن استخدام ذلك الأسلوب، والذي أدى من وجهة نظرهم لاعتماد بعض الموظفين على آخرين لتأدية أعمالهم، مما أدى بدوره لزيادة الصراعات داخل الكلية.

وهدفت إحدى الدراسات 2014<sup>(70)</sup> إلى رصد واقع استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ببعض كليات التربية النوعية بمصر، من خلال وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من خلال استبيان لتجميع آراء عينة بلغت 75 عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية النوعية بجامعة القاهرة، ودمياط، والفيوم. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، والتي من أبرزها أن أكثر الأساليب استخداماً لإدارة الصراع التنظيمي، طبقاً لآراء عينة الدراسة، كان أسلوب التعاون، تلاه أسلوب الإيجار، ثم التجنب، ثم التسوية، ثم اللجوء لإدارة الجامعة، انتهاءً بأقل الأساليب استخداماً وهو أسلوب التنازل. وانتهت الدراسة بوضع توصيات ومقترحات، لمساعدة إدارة كليات التربية النوعية في تفعيل دورها لإدارة الصراع التنظيمي بها.

## 2-دراسات اهتمت بالعوامل المؤثرة على إدارة الصراع التنظيمي:

اهتمت العديد من الدراسات بالتركيز على العوامل والمتغيرات المؤثرة على إدارة الصراع التنظيمي نفسه، مثل العوامل الثقافية للمجتمع، والثقافة التنظيمية بالمؤسسة، والعوامل ذات العلاقة بالسمات الشخصية للمديرين، وأنواع الصراعات التنظيمية السائدة بمؤسسة ما، وفيما يلي تفصيل لذلك.

هدفت إحدى الدراسات الأجنبية الحديثة عن الأردن 2018<sup>(71)</sup> إلى البحث في أثر العوامل الثقافية، وخاصة الدينية منها، تجاه كل من المحسوية واختيار أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين في بعض المؤسسات بالأردن كمثال لمجتمع بالشرق الأوسط، سواء كانت تلك الأساليب إجبار، أو تجنب، أو إجبار، أو توضحية. وتضمنت الدراسة عينة من 588 فرداً من المسلمين والمسيحيين. وأشارت النتائج إلى أن كلا من الحافز الديني، والموقف تجاه المحسوية، يؤثران على اختيار أساليب إدارة الصراع التنظيمي، في حين أن المتغيرات الديموغرافية، مثل العمر والجنس، ليس لديها تأثير واضح على اختيار المديرين للأسلوب الذي يتم به إدارة الصراع التنظيمي.

وهدفت دراسة أخرى 2016<sup>(72)</sup> للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالإدارات الحكومية السعودية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة لمعرفة آراء عينة من العاملين بالإدارات الحكومية في منطقة تبوك، تمثلت في هيئة التحقيق والرقابة، ووكالة الخدمة المدنية، والأحوال المدنية. وبلغ عدد الاستبانات 148 استبانة، هدفت لمعرفة تصورات عينة الدراسة عن أبعاد الثقافة التنظيمية، وتصوراتهم عن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. ومن أبرز النتائج أن عينة الدراسة ترى وجود أثر لعناصر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وفسرت الدراسة تلك النتيجة من منطلق أن الإجراءات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية لم تصل بعد للهدف المرغوب تحقيقه؛ لأن عدد من المسؤولين في تلك المؤسسات لا يتبعون منهجية معينة، أو خطوات محددة لحل الصراعات أو التعامل معها.

وفي دراسة أخرى حديثة 2018<sup>(73)</sup> عن أنواع الذكاءات اللازمة للمدير الناجح، تم دراسة العلاقة بين الذكاء والصراع التنظيمي، لمحاولة استكشاف العلاقة بين الذكاء الاجتماعي Social Intelligence للقيادات الأكاديمية، وحل المشكلات Problem-solving Style كأسلوب للتعامل مع الصراع التنظيمي في إحدى الجامعات الأمريكية. وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات من عينة وصلت إلى 406 من أعضاء هيئة التدريس ينتمون إلى 43 قسمًا مختلفًا، ويعملون معًا في جامعة حكومية بالولايات المتحدة الأمريكية؛ لمعرفة رأيهم في رؤساء الأقسام، وفعالية إدارتهم للصراع التنظيمي في بيئة العمل الجامعية، وتحديد علاقة ذلك بالذكاء الاجتماعي للقيادات الأكاديمية. وبنيت الدراسة العديد من النتائج، منها أن الذكاء الاجتماعي يعتبر عاملًا هامًا لنجاح القيادات في التعامل مع التحديات المحيطة بشكل فعال، مما يساعد على فهم مخاوف الآخرين ومشاعرهم وبناء علاقات إيجابية معهم، وبالتالي يساعد الذكاء الاجتماعي على إدارة الصراع في بيئة العمل.

وفي دراسة ضمت عدة شركات تجارية صينية 2017<sup>(74)</sup> هدفت إلى معرفة أثر وجود الصراع التنظيمي على درجة إبداع فريق العمل، وتحديد دور المديرين عند استخدام مبادئ القيادة التشاركية في إدارة فرق العمل. وتم تجميع البيانات بشكل



مستعرض من عدد من المنظمات الصينية، والتي يعمل بها فرق عمل في مشاريع مشتركة، وذلك عن طريق إجراء استبيان طبق بتلك المنظمات لجمع البيانات من 54 فريقاً، يتضمن 54 مديراً للفريق و276 من أعضاء الفرق. ومن أبرز النتائج أن هناك علاقة سلبية بين مستوى الصراع التنظيمي ودرجة إبداع الفريق، كما أكدت النتائج على أنه عندما تكون القيادة تشاركية يقل مستوى الصراع، وبالتالي تزيد درجة إبداع الفريق.

وهدف دراسة 2017<sup>(75)</sup> للكشف عن العلاقة بين أنواع الصراع التنظيمي مع درجة فعالية أداء فريق العمل بأي مؤسسة، ومستوى الرضا الوظيفي للفريق. وقسمت الصراعات إلى الصراع العائد إلى الخلاف في إدراك المهام المعرفية، والصراع العاطفي، والصراع الخاص بالتباين في المهام العاطفية. وجمعت الدراسة بياناتها من عينة قوامها 61 فريقاً للعمل، يعملون في ست شركات خاصة بالنرويج، ووصل عددهم إلى 313 عضواً، 51% منهم من النساء والباقي من الرجال. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، من أبرزها أن الصراع الخاص بالمهام المعرفية كان ذو ارتباط سلبي بأداء الفريق والعلاقات العاطفية، كما كان الصراع التنظيمي مرتبطاً ارتباطاً سلبياً بالرضا عن العمل في الفريق، أما الصراع الراجع إلى اختلاف المهام العاطفية فكان مرتبطاً بشكل إيجابي بأداء الفريق. وتبين أن المتغيرات السابقة تؤثر في بعضها البعض بشكل تفاعلي، وكانت هناك علاقة سلبية بين صراع المهام المعرفية والرضا الوظيفي للفريق. وأوصت تلك الدراسة أن تعمل القيادات على زيادة مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين، والذي يرجع إلى اختلاف المهام العاطفية؛ لما له من علاقة إيجابية مع مستوى الأداء، في مقابل التقليل من مستوى صراع المهام المعرفية ذو الأثر السلبي على الأداء. وأكدت تلك الدراسة على أنه يجب أن يسمح القائد بتواجد مستوى معين من الصراعات داخل المجموعة؛ طالما يتم توجيه التفاعلات بين أعضاء الفريق إلى المهمة التي ينبغي عملها.

وأكدت نتائج إحدى الدراسات النظرية 2014<sup>(76)</sup> التي اعتمدت على تحليل نتائج الدراسات السابقة، على فوائد وجود قدر معين من الصراع التنظيمي داخل أي منظمة عمل. حيث بحثت عن تأثير الصراع التنظيمي على الأداء، بهدف معرفة ما إذا

كانت الصراعات التنظيمية هامة لنمو وتطوير المنظمة أم أنها ظاهرة سلبية. وخلصت الدراسة إلى أن الصراع التنظيمي ليس أمرًا سيئًا بالمطلق، بل أنه أحيانًا يساعد على تحفيز التنافسية والابتكار وصنع القرار الجيد بين الموظفين. ولذلك أوصت بأن يطور المدبرون استراتيجيات وأساليب متنوعة ومناسبة لحل النزاعات وإدارتها، قبل تصعيدها إلى مستوى يصعب السيطرة عليه. كما ترى تلك الدراسة أنه ينبغي أن تكون هناك جهود من جانب المديرين لإيجاد قدر من الصراع بين العاملين من حين لآخر، لدوره في تحسين أداء الموظفين، وزيادة الابتكار التنظيمي والإنتاجية، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي، وبناء روح العمل الجماعي والتعاون بين موظفي المنظمة.

وبحث إحدى الدراسات (2013) <sup>(77)</sup> عن دور التواصل الفعال كأداة استراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي، وتحديد ما إذا كان هناك أي تأثيرات للتواصل الفعال في إدارة الصراعات التنظيمية؛ والتأكد من أهمية مهارة الاتصال الخاصة بالمدير في إدارة الصراع التنظيمي. واستخدمت الدراسة استبيانات وزعت بين العاملين في منطقتين في لاغوس بنيجيريا. وأظهرت النتائج أن التواصل الفعال ضروري لتقليل الصراعات التنظيمية، كما تبين أن التواصل الفعال يمكن أن يقلل من مستوى الصراع التنظيمي الموجود داخل المؤسسات.

وفي دراسة أمريكية حديثة 2018 <sup>(78)</sup> اهتمت بأثر العوامل المتعلقة بالهويات المهنية Professional Identities على الصراع التنظيمي بين مجموعات العمل التي تسعى لتحقيق أهداف مختلفة. استخدمت الدراسة المنهج الإثنوجرافي المقارن لجمع بيانات لمدة 30 شهرًا لأربعة ألوية مقاتلة تابعة للجيش الأمريكي، لدراسة الصراع التنظيمي الموجود بين كل من القادة العسكريين والقادة غير العسكريين من الأطباء النفسيين، ممن لهم أهداف متباينة ويعملون معًا بذات المؤسسة. فالقادة العسكريين كان هدفهم إنشاء قوة بشرية جاهزة للبعثات القتالية، أما القادة غير العسكريين من مقدمي خدمات الصحة النفسية، فكان لديهم هدف مختلف، وهو توفير الرعاية النفسية للجنود. جمعت الدراسة بيانات عن كيفية إدارة الصراع التنظيمي بين القادة ذوي الأهداف المختلفة، بتقسيم العمل إلى مجموعتين، تم في أحدهما الدمج بين

مجموعات العمل المتباينة، والمجموعة الأخرى تم الفصل بينهما. وبينت الدراسة أن جميع القادة واجهوا مظاهر الصراع التنظيمي بشكل متباين، بسبب اختلاف خلفياتهم وهوياتهم المهنية، إلا أنهم استطاعوا إدارة الصراعات بكفاءة، من خلال الوصول إلى آليات تكاملية لتحقيق الأهداف المتباينة، وقد عالجوا تلك الصراعات بطرق مختلفة، لكنها حققت الهدف الرئيس للمؤسسة، والمتمثل في تجهيز جنود مهرة وأصحاء نفسياً وجاهزين للابتعاث. وأكدت الدراسة على أهمية ممارسات قائد كل مجموعة في بناء حلول تكاملية لإدارة الصراعات. وقد تم دعم تلك الممارسات من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي سمح بتعيين المهنيين من الأطباء غير العسكريين؛ ليعملوا معاً بشكل تعاوني، في حين أن المجموعة الأخرى التي تم الفصل بينها في العمل بالمؤسسة على أساس الهوية المهنية، فكانت النتائج على النقيض من ذلك. حيث أدى الهيكل التنظيمي الذي يدعم الروابط المعتمدة على هوية المجموعة، إلى الفشل في تحقيق الأهداف؛ نتيجة الفشل في إدارة الصراعات بين الأفراد، وبالتالي أدت البنية المؤسسية التي لا تدير الصراعات بكفاءة بين المجموعات إلى فشل التعاون بينهما.

واقترحت إحدى الدراسات النظرية (2018) <sup>(79)</sup> نموذجاً يربط بين كل من الصراع التنظيمي والقيادة، حتى يمكن تقليل أو تجنب التأثير السلبي للصراعات داخل بيئة العمل. ويقترح النموذج الحفاظ على التأثير الإيجابي لنوع الصراع الذي يمكن أن يحسن من جودة القرار، من خلال القيادة الذاتية العاطفية للجماعة. ويوضح النموذج العلاقة بين الصراع العاطفي Affective Conflict والصراع المعرفي (الإدراكي) Cognitive Conflict، وعلاقتها بالقيادة الذاتية العاطفية Emotional Self-Leadership. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج توضح كيف يمكن أن يؤدي الصراع المعرفي أحياناً إلى تحسين جودة القرارات المؤسسية، وفي بعض الأحيان لا يكون للقيادة الذاتية العاطفية دوراً إيجابياً في ذلك. كما بينت الدراسة أنه يمكن من خلال فهم المدير للقيادة الذاتية العاطفية، ويمكن أن يقوم بتوجيه مشاعر المرؤوسين لخفض مستوى الصراع المعرفي، وبالتالي تحسين جودة القرار.

**ثالثاً: دراسات سابقة تربوية وإدارية وظفت بحوث الفعل**

نظراً للطبيعة التطبيقية لبحوث الفعل؛ يتم الاستعانة بها في إجراء البحوث التربوية والإدارية، وخاصة في الدراسات المهمة بالتنمية المهنية للممارسين من المعلمين وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، والدراسات التي تهتم بالتغيير أو التطوير لمؤسسات التعليم كالمدراس والجامعات، وتحسين ممارسات العاملين فيها، وفيما يلي عرض مختصر لأبرز تلك الدراسات.

### 1-دراسات وظفت بحوث الفعل في مجال التنمية المهنية

من المجالات التي استخدمت فيها بحوث الفعل مجال التنمية المهنية للممارسين للعمل الإداري أو التدريسي، سواءً بالتعليم قبل الجامعي أو التعليم الجامعي. ومن ذلك أن إحدى الدراسات الحديثة<sup>(80)</sup> اهتمت بتصميم برنامج تدريبي لإعداد المعلمين، قائم على تطبيقات بحوث الفعل للطلاب/المعلمين بشعبة التعليم الصناعي في كلية التربية بجامعة حلوان، بهدف تنمية مهارات التفكير التأملي، ومهارات إنجاز بحوث الفعل للطلاب/المعلمين. وكان من توصيات تلك الدراسة استخدام بحث الفعل كأحد أهم مداخل التنمية المهنية للمعلمين. كما أن إحدى الدراسات<sup>(81)</sup> اعتبرت أن بحوث الفعل وسيلة لتأهيل المعلم المبتدئ، حيث اهتمت بدراسة فاعلية برنامج تعليمي لتنمية مهارات بحث العمل التشاركي المرتبط بتعليم الرياضيات لدى الطلاب المعلمين بالفرقة الرابعة تخصص رياضيات، وتحقيق بعض جوانب تأهيل معلم الرياضيات المبتدئ.

وألقت دراسة أخرى<sup>(82)</sup> الضوء على استخدام بحوث الفعل كمدخل للتنمية المهنية للمعلم أثناء عمله، وأكدت على استخدام بحوث الفعل في السياق المهني للممارسين في عمليات تقييم الأداء ذاتياً، وعمليات التوجيه وتحسين الممارسات الإدارية، وبالتالي تعديل السياسات المرتبطة بها عن طريق ربط البحث بالتطبيق؛ وذلك من خلال فهم بيئة العمل، والأسباب التي يحدث فيها ذلك العمل، وأثره على الآخرين ممن يحيط بالممارس المهني. كما ركزت إحدى الدراسات التربوية<sup>(83)</sup> على استخدام المعلمين بمدارس مقاطعة ألبيرتا بكندا لبحوث الفعل، وبينت أشكال بحوث الفعل الأكثر استخداماً بمدارس تلك المقاطعة، والتي تنوعت من حيث كونها بحوثاً للفعل فردية، يعمل بها المعلم لمواجهة مشكلة تدريسية تواجهه أثناء عمله التدريسي،

وبحوثاً للفعل تعاونية، يعمل فيها المعلمون معاً كفريق ذي عدد محدود، لحل مشكلة تربوية وتعليمية تواجههم جميعاً، وبحوث فعل أخرى يشترك بها عدد أكبر من المعلمين الممارسين على مستوى المدرسة أو الإدارة.

وفي دراسة عن التنمية المستدامة بالتعليم الجامعي البريطاني<sup>(84)</sup> تم استخدام بحوث الفعل مع عدد من الأكاديميين، وهدفت الدراسة إلى تقديم مشروع بحث فعل تعاوني تم إجراؤه في جامعة ساوثامبتون University of Southampton، بهدف تحسين المناهج وعمل تطوير مهني في التعليم من أجل التنمية المستدامة Education for Sustainable Development (ESD)، والتعلم من خلال الممارسات اليومية للأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. حيث تم تكوين فريق بحث الفعل من خمسة أعضاء هيئة تدريس من تخصصات متعددة في التربية، وعلم الآثار، والإلكترونيات وعلوم الكمبيوتر، وعلم الأحياء، والعلوم الصحية. وذلك بهدف دعم التفكير النقدي للأداءات التدريسية للأكاديميين، والعمل نحو دمج التعليم من أجل التنمية المستدامة في ممارساتهم التعليمية. ومن أبرز نتائج تلك الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس، ممن اشتركوا في البحث، قدموا تدريسيًا يتسم بالاستدامة، مما أثر إيجاباً على أدائهم التدريسي. وأكدت الدراسة على دور بحوث الفعل لإعادة التفكير في الممارسات الحالية لأعضاء هيئة التدريس في تضمين التعليم من أجل التنمية المستدامة، والدخول في ممارسات وإجراءات جديدة لمجتمعات الممارسة.

## 2-دراسات وظفت بحوث الفعل لتطوير العمل بالمؤسسات التربوية

اهتمت بعض الدراسات باستخدام بحوث الفعل بداخل المؤسسات التربوية، سواءً المدارس أو الجامعات. فقد هدفت إحدى الدراسات<sup>(85)</sup> لصياغة تصوراً مقترحاً لأهم متطلبات تطبيق بحوث الفعل في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، من خلال استخدام بحوث الفعل كمدخل للتحسين والإصلاح المتمركز على المدرسة، اعتماداً على تأمل الباحث الممارس في ممارساته ذات العلاقة بمجال عمله. وتوصلت تلك الدراسة إلى أهم المتطلبات لتطبيق بحوث الفعل بالمدارس من خلال رأى عينة من الخبراء جمعت آراءهم باستخدام أسلوب دلفي. كما أن إحدى الدراسات<sup>(86)</sup> استخدمت أسلوب بحوث الفعل كمنهجية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، من خلال أحد

المنهجيات اليابانية، لتطوير جودة الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، والتي يطلق عليها "التفكير من خلال استراتيجية لاين" (Lean Thinking (LT)، واقتصرت على إجراء دراسة حالة لأحد معاهد الإدارة التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية بولاية أنديانا، وطبقت دورتين من دورات بحوث الفعل، تم فيهما استخدام عدة مقاييس للأداء المؤسسي، وأوصى باستخدامهما لقياس مدى تأثير تطبيق استراتيجية "لاين" في إدارة المؤسسات التربوية.

ومن الدراسات التي اهتمت باستخدام بحوث الفعل في قيادة شبكات التعلم في إحدى الجامعات الأسترالية<sup>(87)</sup> تلك الدراسة التي هدفت لتحديد طبيعة القيادة في فريق شبكة التعلم، وتكون فريق بحث الفعل من ستة باحثين دكتوراه بجامعة "مونش" Monash University بأستراليا، ممن يعملون في مؤسسات مختلفة بجانب دراستهم للدكتوراه. وارتكزت الدراسة على معرفة طبيعة القيادة، واستراتيجيات التعاون بين أفراد تلك المجموعة لنشر أبحاثهم المشتقة من الدكتوراه، والاشتراك بمؤتمرات أكاديمية تتعلق بأبحاثهم بالدكتوراه، وكيفية تعاونهم معاً لتحسين أداءاتهم في مكان عملهم، بالرغم من اختلاف ذلك المكان في حالة كل فرد من فريق بحث الفعل. وبينت الدراسة أن استخدام بحوث الفعل أدى إلى تحسين الأداء الأكاديمي، بالإضافة لتحسين الأداء المهني في بيئة العمل.

### 3-دراسات وظفت بحوث الفعل في مجال الإدارة

استخدمت بحوث الفعل في مجال الإدارة بشكل واسع، وخاصة بالدراسات الأجنبية، وقد أكدت الأدبيات<sup>(88)</sup>، أن لبحوث الفعل أهمية في إحداث التطوير التنظيمي للمؤسسات، وتحسين أدائها. فمثلاً، من الدراسات التي استخدمت بحوث الفعل كأداة للتطوير التنظيمي، تلك الدراسة<sup>(89)</sup> التي استخدمت البحوث الإدارية التعاونية "Collaborative Management Research (CMR) لتطوير بعض المؤسسات، من خلال التعاون بين بعض الباحثين من الإداريين والممارسين بكل مؤسسة.

كما أن بعض الدراسات الإدارية استخدمت بحوث الفعل لإحداث التغيير المنظومي. فعلى سبيل المثال قامت إحدى الدراسات الحديثة<sup>(90)</sup> باستخدام بحوث

الفعل في الكشف عن مظاهر التغيير التنظيمي Organizational Change والعوامل المؤثرة فيه، من وجهة نظر المديرين في إحدى شركات الأزياء بإيطاليا، ومن وجهة نظر المرؤوسين، وذلك في حالة ما إذا كان الشركاء من عائلة واحدة، لمعرفة أثر اقتران العلاقات التجارية مع العلاقات العائلية، وعلاقة ذلك في تغيير الخصائص التنظيمية والديناميات في مؤسسة ما. واشترك بالدراسة إداريون ممارسون، للكشف عن تلك العوامل وتحليل النتائج. كما هدفت إحدى الدراسات (91) إلى استخدام بحوث الفعل في تطوير إدارة نظم المعلومات، كأحد الإجراءات الهامة في حل المشكلات التنظيمية، وذلك في المؤسسات التي تعتمد على تقديم الخدمات الإلكترونية. ومن الدراسات العربية التي اهتمت باستخدام بحوث الفعل في التطوير التنظيمي للجامعات، تلك الدراسة (92) التي استنتجت أن توظيف بحوث الفعل يمكن أن يحقق إصلاحًا داخليًا للجامعة من خلال أفرادها، كل في موقعه. وذلك لإحداث تغيير مخطط لواقع المنظومة الجامعية ومكوناتها؛ ومن ذلك الإدارة، كما تسهم في التنمية المهنية للعاملين بالجامعة. وطرحت تلك الدراسة بعض التوجهات المستقبلية لتطوير الجامعات، على ضوء استخدام بحوث الفعل، وأوصت بأن تتحول وظيفة الجامعة من فعل البحث، إلى بحث الفعل، والذي يقصد منه التغيير، والتطوير، والتحسين للممارسين من الباحثين.

### مباحث الدراسة:

تنقسم الدراسة لخمس مباحث أساسية، يتكون كل منها من محاور أساسية وفرعية، وذلك كالآتي:

**المبحث الأول: الإطار العام للدراسة؛** ويتضمن ذلك مشكلة الدراسة وأسئلتها البحثية، وأهدافها، وأهميتها، ومنهج الدراسة وأدواتها، وحدودها، وتحديد عينة الدراسة، ومصطلحاتها، ثم عرض أبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة بكل من القيادات النسائية، وظاهرة الصراع التنظيمي، وتوظيف بحوث الفعل في الدراسات التربوية والإدارية.

**المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة،** وفي ذلك إجابة عن السؤال الفرعي الأول؛ ويعرض محورين أساسيين، أولهما عن الصراع التنظيمي، ويتكون من خمسة

محاور فرعية عن النظريات المفسرة لظاهرة الصراع التنظيمي، وأشكاله، وأسباب حدوثه، وآثاره الإيجابية والسلبية، وأساليب إدارته. أما المحور الثاني فيعرض إطارًا ملخصًا لما يتعلق ببحوث الفعل، ويتكون من خمسة محاور فرعية، تتمثل في سمات بحوث الفعل، واستخدام التفكير التأملي في بحوث الفعل، وأنواع بحوث الفعل، ومراحلها، والأخلاقيات التي ينبغي اتباعها إذا ما تم استخدام بحوث الفعل في الدراسة.

**المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة،** وفيه تم تقديم إجابة عن السؤال الفرعي الثاني من أسئلة الدراسة، حيث يتضمن تطبيق خطة بحث الفعل لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية من عينة الدراسة للصراع التنظيمي، وذلك من خلال ثلاثة مراحل، تتمثل في مرحلة التشخيص، وتتكون من أربعة خطوات، ومرحلة التنفيذ والمتابعة، وتنقسم لست خطوات تتم على دورتين من دورات بحوث الفعل، ومرحلة التقييم، وتتكون من أربع خطوات.

**المبحث الرابع: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها،** وفيه يتم عرض لنتائج الدراسة وفي ذلك إجابة على السؤال الفرعي الثالث.

**المبحث الخامس: آليات تحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي،** ويجيب عن السؤال الفرعي الرابع، حيث يتم اقتراح عدد من الآليات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل نتائج الدراسة لتحسين إدارة الصراع التنظيمي بالنسبة للقيادات النسائية الجامعية.

### **المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة**

يشتمل الإطار النظري للدراسة عرضًا تفصيليًا لمحورين أساسيين، يتفرع عن كل منهما محاور فرعية، ويتمثل المحور الأول في عرض الإطار النظري لظاهرة الصراع التنظيمي، والمحور الثاني يتمثل في عرض ما يتعلق ببحوث الفعل، ويعتمد هذا المبحث على الأدبيات المنشورة ونتائج الدراسات السابقة في مجال الدراسة.

### **المحور الأول: طبيعة الصراع التنظيمي**

يعرض المحور الأول خمسة محاور فرعية، تتمثل في النظريات المفسرة للصراع التنظيمي، وأشكاله، وأسباب حدوثه في بيئة العمل، وآثاره الإيجابية والسلبية، وأخيرًا أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وذلك كما يلي.



### أولاً: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي في بيئة العمل

تتعدد وجهات النظر والمدارس الفكرية في تفسير ظاهرة الصراع التنظيمي. فقد أرجع أحد الباحثين<sup>(93)</sup> جذور البحث في ظاهرة الصراع التنظيمي إلى نشوء نظرية الصراع التي ترجع إلى كارل ماركس Karl Marx، والذي أرتكز عمله على الصراعات الطبقيّة، وخاصة طبقتي البرجوازية والبروليتاريا Bourgeoisie and Proletariat، وقد فسّر في ضوء ذلك أسباب نشوء الصراع، والذي يحدث عندما يتم توزيع الموارد، أو السلطة بشكل غير متساو بين الطبقات، وفيما يلي عرض مختصر لأبرز خمس نظريات مفسرة لحدوث ظاهرة الصراع التنظيمي.

#### 1- المدرسة التقليدية Traditional School View of Conflict:

تعتبر المدرسة التقليدية أن وجود الصراع في بيئة العمل أمر سلبي على المطلق بالنسبة للمؤسسات؛ نظراً لطبيعتها التدميرية، وتأثيرها السلبي على الأداء التنظيمي. حيث تعتبر الصراع التنظيمي أحد أشكال السلوك المنحرف الذي يمثل خطراً في المؤسسة، وبالتالي ينبغي السيطرة عليه وتغييره، إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق أهدافها. من هنا ترى المدرسة التقليدية وجوب حل الصراع التنظيمي ووقاية المؤسسة من وجوده من الأساس، ويتمثل ذلك في وضع آليات لتطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسة، وإيجاد قواعد ولوائح وإجراءات محددة، تنظم علاقات السلطة بين العاملين، والذي من شأنه تصحيح مسار المؤسسة، إذا ما وجدت فيها صراعات تنظيمية.

#### 2- مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relation School View of

#### :Conflict

تدعو مدرسة العلاقات الإنسانية إلى محاولة تجنب الصراع التنظيمي بقدر الإمكان، وترى أنه يمكن حدوث ذلك التجنب تلقائياً إذا ما كانت علاقة الإدارة بالعاملين جيدة، وإذا ما كانت الإدارة تعمل على خلق جو ودي في بيئة العمل. ووفقاً لنظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة يمكن تجنب الصراع من خلال خلق مناخ تنظيمي، يعتمد على وجود بيئة عمل يسودها جو من العلاقات الجيدة، والثقة العالية بين العاملين.

### 3- مدرسة التفاعلات البينية The Inter Actionist School View of

#### :Conflict

ترى مدرسة التفاعلات البينية أن الصراع التنظيمي سمة لا مفر من وجودها بالمؤسسات أي كان نوعها، وبالتالي يتم الحكم على الصراع التنظيمي من خلال آثاره، بل أن وجود الصراع التنظيمي بمؤسسة ما يعتبر أحياناً دليلاً على وجود منظمة صحية إلى حد ما. من هنا ترى تلك المدرسة الفكرية، أن القائد الجيد لا يحاول القضاء على الصراع التنظيمي؛ بل يحاول أن يستثمره في زيادة الأداء المؤسسي. وبالتالي تشجع مدرسة التفاعلات البينية على إيجاد حد أدنى من الصراع بين العاملين، لتشجيع النقد الذاتي، والقدرة على إحداث التغيير، والابتكار، والمساعدة في تقليل شعور اللامبالاة بين العاملين.

#### 4- المدرسة التكاملية Integrationist School View of Conflict

تعتبر المدرسة التكاملية عن المنظور الأحدث للصراع التنظيمي، ويؤكد هذا المنظور صراحة بأن بعض الصراعات التنظيمية لا ينبغي أن ينظر إليها على أنها إيجابية أو سلبية فحسب؛ بل ينبغي الحكم عليها من خلال درجة واتجاه تأثيرها على السلوك التنظيمي للمؤسسة. وبالتالي ترى المدرسة التكاملية أن وجود بعض الصراعات في بيئة العمل ضروري بشكل مطلق، لكي تقوم مجموعة العمل بأداء فعال<sup>(92)</sup>. أما الصراعات التنظيمية ذات الأثر السلبي، فينبغي إدارتها للتقليل منها ولتحول آثارها إلى آثار إيجابية تزيد من أداء أفراد أي مؤسسة.

#### 5- النظرية الموقفية Contingency Theory

بالرغم من أن معظم الدراسات السابقة، تقتصر على عرض المدارس الفكرية الأربعة السابقة؛ فإن الباحثة ترى أن استخدام النظرية الموقفية لفيدرلر Fiedler's Contingency Theory ذات صلة وثيقة بتفسير ظاهرة الصراع التنظيمي. وذلك بسبب أنه يمكن استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي المختلفة تبعاً لاختلاف المواقف الموجودة ببيئة العمل، وتلك الفكرة تعتبر هي الأساس الذي بنيت عليه

النظرية الموقفية. من هنا تعتقد الباحثة أن النظرية الموقفية إذا ما طبقت على موضوع إدارة الصراع التنظيمي، فستشير إلى أنه لا يوجد أسلوب معين لإدارة الصراع التنظيمي يصلح للاستخدام في جميع المواقف، وبالتالي لا يوجد ما يمكن أن نطلق عليه أفضل الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي.

وتوجد العديد من الدراسات التربوية الإدارية التي استخدمت تطبيقات النظرية الموقفية في الإدارة، منها ما اهتم بدراسة العلاقة بين الإدارة الموقفية والفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم 2010<sup>(95)</sup>، ومنها ما ألقى الضوء على تصورات معلمي المدارس الخاصة لممارسة مديريهم للدور القيادي باستخدام النظرية الموقفية 2012<sup>(96)</sup>، وغير ذلك من دراسات.

وتجدر الإشارة إلى أن التطبيقات الأولية للنظرية الموقفية تمحورت حول دراسة الهيكل التنظيمي وتعديله طبقاً للموقف، حيث تتادى تلك النظرية بأنه لا توجد طريقة مثلي ينبغي أن يكون عليها الهيكل التنظيمي؛ بل يتوقف ذلك على الظروف المحيطة<sup>(97)</sup>. كما اهتمت تطبيقات النظرية الموقفية بأساليب وأنماط القيادة، وترى أن القائد ينبغي أن يكون مرناً بحيث لا يكون له نمط محدد في القيادة، وذلك أن نجاح النمط القيادي يرتبط بمدى ملائمة للموقف. كما تشير النظرية الموقفية كذلك إلى أن القيادة تكون وليدة الموقف، حيث لا يوجد طريقة واحدة في القيادة تصلح لجميع المواقف؛ ذلك أن الظروف التي يتعرض لها القائد، ونوع المرؤوسين بالمؤسسة والمناخ التنظيمي السائد، أمور ذات أهمية في تحديد النمط الإداري الذي على القائد اتباعه في كل موقف. وبهذا ترتكز تلك النظرية حول تفهم الاختلافات في طبيعة المواقف والظروف المتغيرة المحيطة ببيئة العمل. وتؤمن بأن الفرد نفسه قد يكون قائداً في موقف ما، إذا ما تصرف بشكل يتناسب مع الموقف، كما يمكن أن يكون تابعاً في موقف آخر، إذا لم يتمكن من التعامل مع ذلك الموقف.

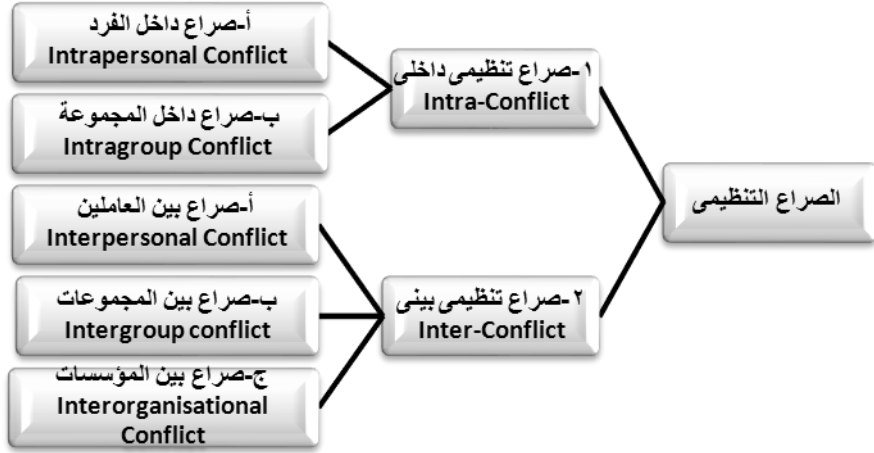
وبما أن بيئة العمل عادة ما تكون مكاناً للتفاعلات بين العاملين، وتكون الظروف المحيطة بهم متغيرة بشكل دائم، هنا يمكن تطبيق تلك النظرية على ما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي، ومن ذلك أنه لا يوجد أسلوب أمثل وحيد لإدارة الصراع ببيئة العمل، بل أن ذلك يتوقف على الموقف نفسه. لذا ترى الدراسات<sup>(98)</sup> أنه لا

توجد استراتيجية مثلى، وأسلوب أوجد لإدارة الصراع التنظيمي. من هنا ينبغي تغيير أسلوب إدارة الصراع التنظيمي ببيئة العمل، وفقاً للموارد المتاحة للأطراف المتصارعة، والظروف المحيطة بالموقف نفسه.

### ثانياً: أشكال الصراع التنظيمي

يمكن للصراع في أي مؤسسة أن يتخذ أشكالاً مختلفة، وينقسم ذلك إلى نوعين أساسيين، الصراع الرأسي Vertical conflict والأفقي Horizontal conflict<sup>(99)</sup>، حيث يحدث الصراع الرأسي بين أفراد من مستويات متباينة في التسلسل الهرمي للمؤسسة، مثل الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين. بينما يحدث الصراع الأفقي بين العاملين بالمؤسسة من نفس المستوى الإداري، مثل الصراع بين مديري وحدات متقابلة المستوى في نفس المؤسسة. والصراع الرأسي ينتج عادة عند شعور المرؤوسين بالظلم والقهر من رؤسائهم، وبأن احتياجاتهم لم يتم تلبيتها، وعادة ما يحدث أن الأفراد في المستوى التنظيمي الأدنى يحاولون تجنب الصراعات مع المستويات الأعلى من التسلسل الهرمي. أما بالنسبة للنظرية ممن يعملون بالإدارة العليا، فتكون الصراعات بينهم عادة أكثر من الصراعات بين النظرية العاملين بالمستويات الإدارية الأقل. وقد يكون ذلك بسبب أن الأشخاص في المستوى الأعلى من التسلسل الهرمي، يقع معظم عملهم في أنشطة غير روتينية ويهتمون بتطوير سياسات المؤسسة، وبالتالي يكون التوجه نحو الإجراءات أقل وضوحاً، كما أنهم عادة ما يكونون أقل مرونة في تعديل وجهات نظرهم؛ لذا تكون فرص الاختلاف أكبر، وبالتالي يكون حل الصراعات أكثر صعوبة. أما الصراعات الأفقية<sup>(100)</sup> فيمكن أن تحدث لأسباب عديدة، مثل اختلاف الأفراد في الاهتمامات والأفكار، أو سوء فهم المهام.

وباستقراء الأدبيات المهمة بظاهرة الصراع التنظيمي، يمكن تصنيف أشكاله تحت شكلين أساسيين، يتمثلان في الصراع الداخلي Intra-Conflict والصراع البيني Inter-Conflict، وكل منهما يتضمن عدة أنواع تنتمي إليه، كما في شكل (1)، الذي استنتجته الباحثة من استقراء الأدبيات.



شكل (1) أشكال الصراع التنظيمي

بتحليل الشكل السابق (1) يمكن استنتاج أن الصراع التنظيمي بشكله الداخلي والبيئي يتضمن عدة أشكال تنتمي لكل منهما. ويلاحظ أن البادئة intra وتعني within، تشير إلى وجود الصراع الداخلي، سواء داخل الفرد العامل بمؤسسة ما، أو الصراع الداخلي الذي يحدث داخل العاملين في ذات المجموعة. أما الصراع البيئي، فيبدأ بالبادئة inter، وتعني between، فتشير إلى الصراعات البيئية التي تحدث إما بين أفراد المجموعة الواحدة، أو بين المجموعات في نفس المؤسسة أو بين المؤسسات بعضها وبعض. وفيما يلي توضيح تفصيلي لكل أشكال الصراع التنظيمي.

### 1- صراع تنظيمي داخلي Intra-Conflict

يشير الصراع التنظيمي الداخلي إلى الصراع الذي تكون أسبابه راجعة إلى الفرد ذاته، فيظهر الصراع الفردي، وهو ما يطلق عليه الصراع داخل الفرد Intrapersonal Conflict؛ وأيضاً يتضمن الصراع التنظيمي الذي يحدث داخل مجموعة العمل، ويسمى الصراع داخل المجموعة Intra group conflict، وفيما يلي تفصيل لهذين الشكلين من أشكال الصراع التنظيمي.

#### أ- صراع داخل الفرد Intrapersonal Conflict

يشير الصراع داخل الفرد إلى الصراع الذاتي الذي يؤثر على أداء الفرد لعمله؛ وبالتالي يؤثر على الأداء التنظيمي للمؤسسة ككل. وينشأ ذلك الصراع الداخلي عندما

يحدث نزاع بين اتجاهين غير متوافقين، ويطلب من الفرد الاختيار من بينهما؛ مما يشعره بوجود صراع ذاتي داخلي، يرجع لصعوبة الاختيار أحياناً. وفي بعض الأحيان يكون منشأ العوامل النفسية للفرد ذاته، مثل الأفكار والعواطف والمعتقدات والقيم الخاصة به. وغالباً ما تنطوي الصراعات الداخلية على ضغوط فعلية أو متصورة عن أهداف متضادة (101). وقد يحدث الصراع الداخلي داخل المؤسسة كذلك نتيجة شعور الموظف بالظلم وقلة العدالة من جهة رئيسه بالعمل، وعادة ما يظهر على الفرد نتيجة ذلك الصراع الداخلي عدة مظاهر، منها اللامبالاة بإنجاز الأعمال، والشعور بالملل والإحباط، والتغيب عن العمل؛ مما يؤثر على الأداء الوظيفي بشكل سلبي.

### ب- صراع داخل المجموعة Intra Group Conflict

في الصراع داخل المجموعة يحدث نزاع بين العاملين في مجموعة واحدة، سواء كانوا يعملون في قسم أو إدارة أو وحدة إدارية معينة. وقد ينشأ الخلاف بين أفراد المجموعة الواحدة نتيجة تباين تصوراتهم لأهداف العمل، أو بسبب اختلاف شخصياتهم؛ فيحدث توتر في العلاقة بينهم. وبالتالي فإن ذلك النوع من الصراع التنظيمي ما هو إلا نتاج طبيعي لتفاعل العوامل البشرية في المنظمة. كما يحدث بشكل رئيس بسبب سوء فهم وتفسير المواقف المختلفة، ذلك أنه عادة ما تضم بيئة العمل أفراداً من مختلف الخلفيات الأيديولوجية والدينية والسياسية، يعملون معاً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. كما يحدث الصراع التنظيمي بين أفراد مجموعة العمل عندما تكون المؤسسة نفسها سبباً في خلق بيئة غير ودية، بما يمكن أن يؤدي إلى إحداث صراع داخلي.

ويوجد نوعان من الصراعات يمكن أن تحدث داخل المجموعة الواحدة (102)، يتمثلان في صراع المهام وصراع العلاقة. ويشير صراع المهام إلى التعارض الذي يحدث نتيجة اختلاف تصور أعضاء المجموعة للقرارات التي ينبغي اتخاذها، وينطوي على اختلافات في وجهات النظر والأفكار والآراء، ومن ذلك مثلاً الخلاف حول كيفية توزيع الموارد، وتحديد الإجراءات أو المبادئ التوجيهية، وتفسير الحقائق. أما بالنسبة لصراع العلاقة فيشير إلى عدم التوافق بين الأشخاص أنفسهم، ووجود مشاعر العداء بينهم. إلا أن بعض الدراسات (103) ترى أن الصراع التنظيمي لا يرتبط

بالضرورة بالفروق بين أفراد المؤسسة في إدراك الغايات والأهداف، بل يمكن أن يحدث أيضًا عندما يتشارك العاملون نفس تصور الأهداف.

## 2- صراع تنظيمي بيني Inter-Conflict

يشير الصراع التنظيمي البيني إلى الصراعات في بيئة العمل التي تحدث بين الأفراد الذين ينتمون إلى مؤسسة واحدة، أو بين المجموعات والوحدات الإدارية المختلفة، أو بين مؤسسات ومنظمات عمل مختلفة. وفيما يلي توضيح لذلك.

### أ - صراع بين العاملين Interpersonal Conflict

يشير هذا النوع من أنواع الصراع التنظيمي إلى صراع الأفراد العاملين في مؤسسة ما مع بعضهم البعض، بغض النظر عن انتماء أحدهم لمجموعة عمل معينة، أو وحدة، أو قسم إداري معين. وينشأ الصراع بين الأفراد نتيجة الاختلافات بينهم، كما قد ينشأ نتيجة سوء فهم الأمور وتفسيراتها، أو وجود التنافس بين العاملين في مؤسسة ما (104). ويمكن أن تؤدي تلك الصراعات في بيئة العمل إلى علاقات عدائية بين العاملين في إدارة المؤسسة، مما قد يعيق استمرارية المؤسسة في تأدية الوظائف الروتينية اليومية بكفاءة.

### ب - صراع بين المجموعات Intergroup conflict

يحدث الصراع التنظيمي بين الفرق أو المجموعات الوظيفية أو الوحدات الإدارية المختلفة، ويمكن أن ترجع تلك الصراعات إلى أسس موضوعية، أو أسباب عاطفية وشخصية. والصراع بين المجموعات أمر شائع في المؤسسات، نتيجة صعوبة إيجاد التنسيق والتكامل بين أنشطة المجموعات التي تعمل في ذات المؤسسة في معظم الأحوال. وعادة ما يحدث ذلك النوع من الصراع التنظيمي بسبب تباين الاهتمامات والأهداف والمبادئ بين المجموعات (105)، كما أن وجود المنافسة بين الوحدات، ووجود سوء الفهم، مسؤول أيضًا عن حدوث ذلك النوع من الصراع بين المجموعات.

### ج - صراع بين المؤسسات Interorganisational Conflict

يشير هذا النوع من أنواع الصراع التنظيمي إلى الصراع الذي يحدث بين منطمتين أو أكثر؛ نتيجة المنافسة بينهم، ورغبة المؤسسة في الحصول على أفضل الموارد، لضمان الحصول على أكثر المكاسب. وقد ينتج عن ذلك قيام إحدى المؤسسات بوضع العراقيل والصعوبات لمؤسسة أخرى كي لا تحقق أهدافها.

### ثالثاً: أسباب حدوث الصراع التنظيمي

يرجع حدوث الصراع التنظيمي إلى أسباباً عديدة؛ منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها، ومنها ما يعود إلى العاملين بالمؤسسة، وفيما يلي توضيح لذلك.

#### 1- الأسباب التنظيمية الخاصة بالمؤسسة:

قد يحدث الصراع التنظيمي نتيجة تعرض المؤسسة إلى بعض الضغوط الخارجية، والتي قد تتسبب في تولد ضغوط داخلية على العاملين. ومن ذلك التأثيرات الخارجية External influences، والاختلافات السياسية Political differentiations، والأسباب الاقتصادية Economical reasons، كما أن محدودية المصادر بالمؤسسة Sharing limited resources<sup>(106)</sup> تعد أحد أسباب الصراع التنظيمي أيضاً، حيث يحاول كل قسم أو وحدة إدارية الحصول على أكبر قدر من المصادر المحدودة، سواءً كانت تلك المصادر مالية أو كانت مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات، أو الموارد البشرية، وغيرها.

كما أنه من الأسباب التنظيمية التي قد تتسبب في وجود الصراع التنظيمي أن تكون مهام العمل وأنشطته معتمدة على بعضها البعض Dependence in work activities بشكل جوهري، ومن ذلك مثلاً أن تكون إحدى الوحدات الإدارية غير قادرة على تنفيذ المهام المطلوبة منها إلا بعد انتهاء الوحدات الأخرى من مهام معينة، وهو الأمر الذي قد لا يتم، فينشأ الصراع التنظيمي بين العاملين بتلك الوحدات. كما أن الصراعات التنظيمية قد تنشأ بسبب تباين الأهداف في وحدات المؤسسة<sup>(107)</sup>، كما سبقت الإشارة لذلك.

#### 2- الأسباب الشخصية الخاصة بالعاملين بالمؤسسة:

تلعب الخصائص الشخصية للعاملين دوراً كبيراً في وجود الصراع التنظيمي أو زيادة مستواه. فمثلاً وجود الشخصية التنافسية Competitive personality والتي



لا تقبل إلا بالفوز، قد يزيد من مواقف الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى أن الشخصية المثالية Perfectionism غير المرنة قد تدعم من وجود الصراعات، كما يزداد الصراع إذا كان من ضمن العاملين من تتسم شخصيته بأنها ذات سلوك متهور غير المسئول Inconsiderate behaviour، والشخصية العدوانية السلبية Passive-aggressiveness. ومن أسباب الصراع التنظيمي وجود قائد يسيء استخدام السلطة Abuse of authority، ووجود عاملين يتسمون بالاعتمادية والاتكالية Over dependency<sup>(108)</sup>. كما قد تنشأ الصراعات التنظيمية نتيجة وجود خلافات شخصية بين شخص معين وغيره من العاملين بالمؤسسة، ترجع لمشاكل خاصة بهذا الشخص.

كما أنه من الأسباب الشائعة لحدوث الصراع التنظيمي، والتي ترجع إلى العاملين أنفسهم، تلك الخاصة بسوء الفهم Misunderstandings بين العاملين، والذي يزيد إذا ما كان التواصل بينهم ضعيفاً. وقد تحدث الصراعات بسبب سوء تقدير الأفراد Bad estimation of a person وسوء فهم بين الأفراد، وعادة ما يكون ذلك نتيجة وجود الأخطاء في التواصل Errors in communication ويأتي ذلك من ضعف قدرة الأفراد للاستماع لبعضهم البعض، أو بسبب قلة المعلومات، فقد يكون رئيس العمل هو السبب في إخفاء بعض المعلومات عن العاملين بالمؤسسة<sup>(109)</sup>، وبالتالي تحدث الصراعات في بيئة العمل.

#### رابعاً: آثار الصراع التنظيمي

باستقراء الأدبيات التي اهتمت بدراسة الصراع التنظيمي، يمكن ملاحظة تباين الآراء بشأن آثار الصراع التنظيمي، إذا ما كانت تشير إلى كونها آثاراً سلبية في مجملها، أو تتضمن آثاراً إيجابية كذلك، وأحياناً ما يشار إلى تأثر العاملين بوجود الصراع في بيئة العمل، وأحياناً أخرى يشار إلى آثارها على مؤسسة العمل ذاتها، وفيما يلي توضيح لذلك.

تتمثل الآثار الإيجابية لظاهرة الصراع التنظيمي في الكشف عن وجود مشكلات بالمنظمة لم تكن واضحة من قبل، وإبراز ميول وقدرات العاملين، والسعي لإيجاد حلول لتحسين الأداء الوظيفي. وقد أشارت إحدى الدراسات<sup>(110)</sup> إلى أن وجود الصراع

التنظيمي غالباً ما يساعد على الكشف عن يصلح أن يكون قائداً Identify leaders من العاملين داخل المؤسسة، لأن الصراع التنظيمي يعطي العاملين فرصة للتعبير عن آرائهم، وبالتالي يتم التعرف على الأعضاء الذين يشاركون في حل مشكلات المؤسسة كقادة محتملين. بالإضافة لذلك قد يساعد الصراع التنظيمي على زيادة التواصل Increases communication، حيث يجتمع العاملون ويتعلمون كيفية مراعاة متطلبات بعضهم البعض. كما أشارت بعض الدراسات الحديثة (2017) (111) في مجال الإدارة إلى العديد من الجوانب الإيجابية للصراع التنظيمي، ومن ذلك زيادة التنافسية بين العاملين، مما يعود عادة على تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة.

أما بالنسبة للآثار السلبية للصراع التنظيمي، فمن ذلك ما يحدث من إهدار الوقت والجهد بالنسبة لكل من الأفراد والمنظمات؛ حيث يمكن أن تعمل الصراعات على تعطيل العمل وتقليل الإنتاجية Low productivity بالنسبة للمؤسسات، ذلك أن الصراع التنظيمي يمكن أن يتسبب في تقليل تركيز العاملين في المهام التي من المفترض أن يحققوها، حيث يسبب الإجهاد Stress للعاملين، وإذا ما شعر أعضاء المؤسسة بأنه لا توجد حلول للصراعات الموجودة بيئة العمل، فيشعرون بالإحباط، ونتيجة لذلك يصبح أعضاء المنظمة متوترين، مما يؤثر على حياتهم المهنية وكذلك الشخصية. كما أن الصراع التنظيمي يزيد من معدل الدوران Turnover بالمؤسسة التي تسود فيها الصراعات (112)، فقد يضطر بعض العاملين إلى الانسحاب من المنظمة والبحث عن العمل بمؤسسة أخرى، ذات مناخ تنظيمي هادئ بعيداً عن الصراعات؛ مما يضطر المؤسسة لإجراء تعيينات جديدة لتغلب على زيادة معدلات ترك العمل، وبالتالي يزيد ذلك من مصروفات المؤسسة نفسها. كما أن زيادة الصراع التنظيمي يؤدي إلى وجود ظاهرة العنف Violence في الحالات القصوى التي لا يتم فيها إدارة الصراعات بشكل فعال.

#### خامساً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

يعرض الجزء الحالي أساليب إدارة القيادات للصراع التنظيمي ببيئة العمل من خلال تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. ويعتبر هذا الجزء من

الإطار النظري من أهم الأجزاء؛ نظراً لارتباطه بشكل أساسي باستخدام الاستبيان القبلي والبعدي بالدراسة الميدانية عند تطبيق خطة بحث الفعل. والمقصود بأساليب إدارة الصراع في الدراسة الحالية الطرق التي تستخدمها القيادات في إدارة الصراع التنظيمي بيئة العمل. واتفقت معظم الدراسات على وجود خمسة أساليب متباينة لإدارة الصراع التنظيمي، تتمثل في التعاون، والتوفيق، والإجبار، والتجنب، والمجاملة، وهي ذات الأساليب التي اعتمدت الدراسة الحالية على رصدها وعمل خطة بحث الفعل لتحسين ممارستها بالنسبة للقيادات النسائية الجامعية، الأكاديمية منها والإدارية. ويعرض جدول (1) ملخصاً لأبرز ما أمكن استنتاجه من بعض أهم الأدبيات الخاصة بالصراع التنظيمي.

جدول (1) أبرز أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الأسلوب	إيجابياته	سلبياته	مناسبته للتطبيق
1-التعاون	-تاجح على المدى الطويل. -تسم بيئة العمل بالهدوء	-يحتاج لوقت طويل -يحتاج لالتزام من جهة أطراف الصراع -يحتاج لمهارات ممن يدير الصراع	-الوقت متاح -الموضوع مهم لأطراف الصراع
2-التوفيق	-يبحث عن أسباب الصراع -يرضى جميع أطراف الصراع -يقلل من التوترات لفترة طويلة	-يتطلب وقتاً طويلاً لإجراء المساومات. -بعض أهداف أطراف الصراع لا تتحقق	- الوقت متاح - وجود توازن بين قوى أطراف الصراع
3-الإجبار	-سرعة اتخاذ القرارات -الحزم في تحقيق القرارات	- قلة رضا بعض أطراف الصراع -توتر بيئة العمل -لا يهتم بالبحث عن أسباب الصراع	-الوقت محدود -الموضوع طارئ
4-التجنب	-تاجح على المدى القصير -سهل الاستخدام -يحافظ على العلاقات الجيدة	- بيئة العمل تظل متوترة. - قد يؤدي لزيادة المشكلات	- الموضوع قليل الأهمية.
5-المجاملة	-علاقات جيدة بين الطرفين المجامل والذي يتم مجاملته	يخسر الطرف المجامل	- الموضوع هامشي -إذا كانت الخسارة أقرب للفوز فالتنازل أولى

من خلال الجدول (1) السابق، يلاحظ أن الأساليب الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي المعروضة متباينة لحد ما، إلا أن بينها بعض التداخلات، كما سيتضح عند الشرح التفصيلي لتلك الأساليب. وينبغي ملاحظة أن الدراسة الحالية تهتم بدور القيادة عند إدارة الصراع التنظيمي في حالة إذا ما كانت هي نفسها طرفاً في الصراع أو أنها تفصل بين أطرافاً متصارعة، ويمكن توضيح ذلك تفصيلاً فيما يلي.

### 1- أسلوب التعاون Collaborating

يشير أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي إلى سعى القيادة إلى إيجاد فرص للتعاون بين أطراف الصراع، وفي حالة ما إذا كان القائد نفسه أحد أطراف الصراع فيسعى للتعاون مع الأطراف الأخرى، للوصول لأقصى قدر من الاهتمام بمصالح جميع الأطراف. وفي ظل هذا الأسلوب يهدف القائد لمحاولة تشكيل موقف الصراع، ليتم العمل الجماعي، ولتحقيق أهداف أطراف الصراع.

ويتطلب العمل بهذا الأسلوب أن يكون القائد على درجة عالية من الثقة بالنفس، والقدرة على الاستماع الجيد لجميع الأطراف، والقدرة على التحليل المنطقي لأسباب الصراع، والمناقشات المفتوحة بين القيادة والمرؤوسين، للبحث عن سبل التعاون بينهم، كما يتطلب أحياناً إعادة صياغة الأهداف من أجل ضبط أفكار أطراف الصراع لتتجه نحو التعاون والإجماع. ويميل القائد الذي يستخدم هذا الأسلوب إلى رؤية الصراع التنظيمي على أنه أمر طبيعي ومفيد، ويمكن أن يؤدي إلى الوصول لحلول أكثر إبداعاً، إذا ما تعاون أطراف الصراع في تحقيق أقصى قدر من الأهداف المشتركة، ولإيجاد حل تكاملي. وبهذا تكون نتيجة إدارة الصراع التنظيمي باستخدام الأسلوب التعاوني اتسام بيئة العمل بالهدوء، نتيجة تعاون أطراف الصراع. ويمكن اللجوء لاستخدام أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي إذا ما كان الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه مهماً بالنسبة لأطراف الصراع، وأهم من تحقيقهم لأهدافهم الخاصة.

وبالرغم من إيجابية ومثالية هذا الأسلوب في إدارة الصراع التنظيمي، حتى أن البعض<sup>(113)</sup> يطلق عليه أسلوب "الفوز"، حيث إنه يؤدي عادة لحل المشكلة الفعلية، مع نتائج مريحة وتعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين جميع أطراف الصراع مع أن هناك خلافاً بينهم؛ إلا أنه يحتاج الكثير من الوقت للوصول إلى درجة ما من التعاون

بين أطراف الصراع<sup>(114)</sup>، كما أنه يتطلب التزامًا حقيقيًا من أطراف الصراع لحدوث التعاون. وبالتالي قد لا يكون هذا الأسلوب مناسبًا في إدارة الصراع التنظيمي إذا ما كان الوقت متاح لإدارة الصراع محدوداً<sup>(115)</sup>. وبهذا يكون استخدام الأسلوب التعاوني مناسبًا لإدارة الصراع التنظيمي عادة عندما تكون المشكلة موضوع الصراع مهمة بالنسبة لأطراف الصراع ولا يمكن المساومة عليها، حيث يجدون أنفسهم في وضع أفضل إذا ما تم التعاون والتكامل بينهم في بيئة العمل.

## 2- أسلوب التوفيق Settling

يتسم أسلوب التوفيق بالوسطية؛ حيث تسعى القيادة لإيجاد حل وسط، ترضى به جميع الأطراف المتصارعة، بشرط أن يتخلى كل طرف عن بعض مطالبه، في مقابل الحصول على بعض المطالب الأخرى. لذا يطلق عليه أسلوب "الأخذ والعطاء"، ذلك أنه لا يوجد طرف من أطراف الصراع فائزاً أو خاسراً، لذا تتم التسوية والمساومة Bargaining والتفاوض Negotiations حتى يتم الاتفاق على ما يرضى الجميع. وبالتالي يتطلب استخدام أسلوب التوفيق من القيادة القيام بالاجتماع مع الأطراف المتصارعة، وذلك يحدث عادة بعقد مناقشة مفتوحة بين الأطراف للبحث عن حلول للمشكلة بحيث تكون العوائد ذات منفعة متبادلة. لذا ينبغي أن يكون للقائد القدرة على تحديد وتحليل المشكلة، وتفهم وجهات نظر كل أطراف الصراع، للوصول إلى حل موضوعي مرضى لجميع الأطراف، من خلال التفاعلات المتبادلة بينهم وتخلي الأطراف عن بعض مطالبها. وبهذا يكون أسلوب التوفيق وسطاً بين الذاتية والتعاونية<sup>(116)</sup> حيث يتضمن تعاوناً بين الأطراف المتصارعة، مع مراعاة كل طرف للآخر، بشرط عدم التنازل الكلي عن المطالب أو المواقف الشخصية.

ونتيجة أن أحد أسباب حدوث الصراع التنظيمي قلة أو ندرة الموارد المتاحة وعندما تكون احتياجات العاملين أكبر من الموارد المتاحة بالمؤسسة؛ بالتالي يمكن الحد من هذا النوع من الصراعات بإجراء التفاوض بين أطراف الصراع في الحصول على ما هو متاح من الموارد، إما بالتدوير أو بالتقسيم العادل للموارد المحدودة. ويمكن أن يتم ذلك من خلال تخطيط القائد المسبق بكيفية التوزيع العادل للموارد، بدلاً من إجراء التوزيع العشوائي لما هو متاح.

ويقترَب أسلوب التوفيق مع ما يسمى بأسلوب المساومة Bargaining في إدارة الصراع بيئة العمل، وأشارت إحدى الدراسات<sup>(117)</sup> إلى أنواع للمساومة تستخدم عند إدارة الصراع التنظيمي، يتمثل ذلك فيما يسمى بالمساومة التوزيعية Distributive bargaining والمساومة التكامليّة Integrative bargaining. وتشير المساومة التوزيعية إلى النهج الذي تتعارض فيه أهداف أحد أطراف الصراع بشكل مباشر مع أهداف الطرف الآخر، وفي هذه الحالة يعمل القائد على توزيع الخسائر بعدالة بين الأطراف جميعها. أما المساومة التكامليّة فتتسم بأن أطراف الصراع التنظيمي على وعى باحتياجات بعضهم البعض، وعلى استعداد لكسب بعض المطالب والتنازل طواعية عن المطالب الأخرى، وبالتالي تركز المساومة التكامليّة على مزايا التفاوض لحل القضايا بين الأطراف المتصارعة، وإعطاء المكاسب الجزئية لكل طرف. ولاستخدام أسلوب التوفيق في إدارة الصراع التنظيمي مميزات عديدة، منها أنه يقلل من مستوى الضغط الوظيفي والقلق الناتج عن وجود الصراع ببيئة العمل؛ إلا أنه يعاني من عيوب تتمثل في ضعف الإبداع في إيجاد الحلول؛ فمحاولة كلا الطرفين لإيجاد طريقة سهلة للخروج من المشكلة، قد يمنع تطبيق حل أكثر نكاهاً<sup>(118)</sup>. وقد يكون للتوفيق بين الأطراف عند إدارة الصراع التنظيمي أثر إيجابي، عندما يتاح وقت كافٍ لحدوث التفاوض بين الأطراف.

### 3- الإِجبار Forcing

يطلق أحياناً على أسلوب الإِجبار Forcing أسلوب الهيمنة Dominating، أو المنافسة Competing، ويشير عموماً إلى الأسلوب الذي تلجأ فيه القيادة إلى استخدام سلطاتها الرسمية Formal authority المنبثقة من وجودها بالمنصب الإداري، لإِجبار أطراف الصراع على القبول بالحلول التي يفرضها القائد، دون مراعاة لأرائهم ورغباتهم. وعادة ما تستخدم القيادة في هذا الأسلوب وسائل رسمية، كتوجيه أوامر، أو إعطاء تكاليفات، أو إنذارات مكتوبة موجهة بشكل رسمي لأطراف الصراع، كما قد تلجأ القيادة للاستعانة بسلطة إدارية أعلى للتدخل، لضمان تنفيذ القرارات التي تتخذها. ويعكس استخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع التنظيمي اتسام القيادة بدرجة عالية من الحزم، والاهتمام بوقف الصراع أكثر من الاهتمام بالبحث عن أسبابه، أو

الحرص على وجود علاقات جيدة مع أطراف الصراع. كما أشار البعض<sup>(119)</sup> إلى أن هذا الأسلوب في إدارة الصراع التنظيمي يتضمن اتخاذ القائد القوة والسلطة والمركز، ليكون في صالح أحد أطراف الصراع فقط دون غيره. وبينت دراسات أخرى<sup>(120)</sup> أن أسلوب الإكبار في إدارة الصراع يشير إلى الحالة التي يحاول فيها شخص أو مجموعة الحصول على هيمنة كاملة في موقف الصراع، حتى أنه يمكن استخدام السلوك العدواني في سبيل ذلك، وبالتالي يربح أحد الأطراف في مقابل خسارة الآخرين. وقد يترتب على استخدام هذا الأسلوب من إدارة الصراع إقصاء بعض الأفراد الذين يعترضون على ما يتم حسمه<sup>(121)</sup>، وعادة ما يتم اللجوء لهذا الأسلوب إذا ما ترك للأطراف المتصارعة حل المشكلات فيما بينها، وفي حالة إذا لم تتوصل الأطراف لحلول تقلل من الصراعات أو توقفها؛ فيلجأ القائد لتسوية الصراع التنظيمي باستخدام السلطة الرسمية بفرض الأمور بشكل يتسم بالإكبار.

وبالرغم من إشارة هذا الأسلوب ضمناً لدرجة ما من الهيمنة والتسلط وفرض الرأي والديكتاتورية في اتخاذ القرارات؛ فإن هذا الأسلوب في إدارة الصراع التنظيمي يكون ناجحاً إذا ما كان الموقف طارئاً ويحتاج إلى التصرف السريع، أو عندما يكون الموضوع مهماً ويحتاج لاتخاذ قرار حاسم. وتتمثل الجوانب السلبية لتأثير استخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع التنظيمي في سوء العلاقات مع الأطراف التي يتم إجبارها<sup>(122)</sup>؛ وبالتالي يتسبب استخدام القائد لهذا الأسلوب في حدوث مشاكل أخرى طويلة الأمد مع أطراف الصراع.

#### 4- أسلوب التجنب Avoiding

يعتمد أسلوب التجنب على أن القيادة عند إدارتها للصراع التنظيمي قد تلجأ إلى الانسحاب من الصراع، أو تهدئته، أو تجاهل وجوده من الأساس. ويكون الهدف الأساسي من استخدام أسلوب التجنب تقادي الصراع وإخفائه بدلاً من حله أو مواجهته<sup>(123)</sup>. وبالرغم من إشارة لفظ "تجنب" إلى سلبية من يدير الصراع التنظيمي؛ فإن استخدام ذلك الأسلوب يتضمن بعض الجوانب الإيجابية. ومن ذلك أن التجنب قد يمكن القائد من الحفاظ على العلاقات الجيدة بين الأفراد التي يمكن أن تتضرر إذا ما تم حل الصراع، كما أنه قد يساعد على إتاحة الفرصة لتجميع معلومات عن سبب

نشوء الصراع<sup>(124)</sup>، بدلاً من اتخاذ قرار فوري دون دراسة وافية، ومن هنا يمكن أن يستخدم هذا الأسلوب في بداية إدارة الصراع، كنوع من أنواع التأجيل لحين الوصول لفهم أبعاد المشكلة، ثم يأتي استخدام أسلوب آخر لإدارة الصراع بشكل أكثر إيجابية. لذلك قد يكون الانسحاب أسلوباً مناسباً في المواقف التي يكون تجاهلها أكثر فائدة من مواجهتها، وعادة ما يكون ذلك في الموضوعات غير ذات أهمية، والتي يكون نقادى حلها أفضل من مواجهتها.

إلا أن نجاح القائد في استخدام أسلوب التجنب، يكون عادة نجاحاً على المدى القصير، لذا "لا يمكن اعتباره سياسة طويلة الأجل"<sup>(125)</sup> للتعامل مع الصراعات التنظيمية. وقد وضحت إحدى الدراسات (2018)<sup>(126)</sup> وجود ثلاثة أشكال لاستخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراع، تتمثل في الإهمال، والذي يشير لتجاهل موقف الصراع، دون البحث عن مصدر الصراع أو أسبابه على أمل حدوث التحسن التلقائي للموقف مع مرور الوقت. والشكل الثاني من أشكال التجنب يكون بإبعاد أطراف الصراع عن بعضهم البعض، لضمان عدم التفاعل بينهم، إلا أن ذلك قد يعود أحياناً بالسلب على كفاءة وفعالية العمل. والشكل الثالث يتمثل في التفاعل المحدود بين أطراف الصراع، وفيه يسمح بالتفاعل بين أطراف الصراع بدرجة محدودة، ومن خلال التعامل الرسمي فقط، مما يقلل من حد الصراعات في بيئة العمل.

### 5- أسلوب المجاملة *Complementing*

ويسميه البعض بأسلوب الاسترضاء *Accomodative*، أو المصالحة *Smoothing*، ويشير إلى الأسلوب الذي يتم فيه إدارة الصراع التنظيمي عندما يرغب شخص أو مجموعة ما في التنازل لطرف آخر عن كل أو بعض الحقوق، نتيجة الاهتمام بمصلحة الطرف الآخر، وقد يكون ذلك نتيجة أن الطرف المتنازل يرى أن العلاقات الجيدة بين الأطراف، ذات أهمية أكثر من تحقيق أهدافهم الخاصة. كما تشير المجاملة كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي للجوء القيادة إلى مجاملة أطراف الصراع، في سبيل تهدئة التوترات الموجودة ببيئة العمل، عندما يتنازل أحد أطراف الصراع عن موقفه أو تحقيق رغباته لصالح الأطراف الأخرى على سبيل المجاملة. ويتضمن ذلك قدرًا كبيرًا من التعاون، وإيثار الآخر في مقابل تحقيق



المصالح الشخصية<sup>(127)</sup>. وإذا ما كان القائد نفسه أحد أطراف الصراع التنظيمي، فهو يسعى باستخدام هذا الأسلوب إلى التخلي عن متطلباته لاسترضاء الآخرين، إذعاناً لهم ولتهدئة الصراعات الموجودة على حساب رغباته، ويوصف القائد هنا بأنه مجامل ولكنه غير حازم.

وبالرغم مما قد يبدو من أن هذا الأسلوب يعد أسلوباً إيجابياً؛ فإنه في مضمونه يشير إلى الاستسلام والسلبية، ذلك أن هناك أحد الأطراف سوف يخسر، نتيجة التخلي عن مصالحه للآخرين. وينجح هذا الأسلوب في إدارة الصراع التنظيمي إذا ما كان الموضوع غير ذات أهمية، والتخلي عن الفوز فيه أو تحقيق مصالح معينة أفضل من استمرار الصراع نفسه، وأيضاً يتم اللجوء إليه عندما يستشعر الطرف المتنازل أنه سيخسر في جميع الأحوال. وينجح هذا الأسلوب في جعل العلاقات إيجابية مع الطرف الآخر، أو بين القائد والمرؤوسين نتيجة مجاملته لهم.

مما سبق عرضه من أساليب إدارة الصراع التنظيمي، يمكن استنتاج حدوث ثلاثة نتائج محتملة عند إدارة مواقف الصراع التنظيمي، تتمثل في خسارة أحد أطراف الصراع في مقابل فوز الطرف الآخر win - lost، أو خسارة جميع الأطراف - lost lost، أو فوز جميع الأطراف win - win. ففي حالة خسارة أحد أطراف الصراع في مقابل فوز طرف آخر win - lost، يتم ذلك عادة عند استخدام أسلوب إدارة الصراع التنظيمي المعتمد على المجاملة؛ حيث يخسر عادة الطرف الذي يقوم بالمجاملة، ويفوز الطرف الذي تتم مجاملته. كما قد يحدث نتيجة إدارة الصراع خسارة لجميع أطراف الصراع lost - lost، وفي هذه الحالة قد يكون الأسلوب المتبع لإدارة الصراع التنظيمي هو الإجبار أو التجنب. فعند استخدام أسلوب الإجبار، تقوم القيادة الإدارية باستخدام سلطاتها الرسمية في إجبار أطراف الصراع على القيام بما تراه أمراً إلزامياً، وبهذا قد لا يحصل أطراف الصراع على ما يرونه لهم، فيشعرون بالخسارة والقهر لإجبارهم على القيام بما يرفضونه. أما بالنسبة لأسلوب التجنب، فإنه قد يشير لحدوث خسارة لجميع أطراف الصراع التنظيمي، نتيجة تجاهل موقف الصراع من جهة القيادة، وبالتالي يظل الصراع قائماً، ولا يحدث تراضٍ بين الأطراف المتصارعة أو الوصول لحل المشكلات. كما قد تكون نتيجة إدارة الصراع فوز لجميع أطراف الصراع

التنظيمي win - win ، وقد يحدث ذلك إذا ما تم إدارة الصراع باستخدام كل من أسلوبَي التعاون والتوفيق، ذلك أنه عند استخدام التعاون يشعر أطراف الصراع بأن صوتهم مسموع، وأنه يتم مراعاة متطلباتهم، وبالتالي قد يتعاونون بشكل فعّال. كما أنه عند اتباع أسلوب التوفيق لإدارة الصراعات التنظيمية يتم التراض والتوافق بين أطراف الصراع، حتى لو لم يحصل كل طرف على كل متطلباته، فإنه يحصل على جزء منها بالتراضي، لذا يشعر جميع أطراف الصراع بالفوز.

### المحور الثاني: طبيعة بحوث الفعل

ترجع فكرة بحوث الفعل إلى الفيلسوف جون ديوي Dewey، في ثلاثينات القرن الماضي. وكان أول من ابتكر مصطلح بحوث الفعل ليفين Lewin عندما وصف بحث الفعل بأنه الدراسة التي لا يفصل فيها بين البحث والعمل اللازم لحل مشكلة ما تواجه الممارس في عمله<sup>(128)</sup>. ومن أبرز العلماء والباحثين ممن درس وقدم وطور ما يخص بحوث الفعل كل من كارر<sup>(129)</sup> Carr، وكيميس<sup>(130)</sup> Kemmis. وقد ظهر تطبيق بحوث الفعل بالولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينيات من القرن السابق، كمحاولة للتوفيق بين الأبحاث الاجتماعية والأبحاث العلمية العملية، حتى تكون الأبحاث الاجتماعية متوجهة نحو أماكن العمل، لتتعمق بالتجريب بدلاً من كونها نظرية، حيث يتغير دور الباحث من كونه مراقباً للظاهرة إلى مشارك فاعل في دراسة الظاهرة<sup>(131)</sup>. لذا يشترط أن يكون الباحث الذي يستخدم بحث الفعل ممتلكاً للمعرفة النظرية ومهارة إجراء البحوث، بالإضافة إلى كونه ممارساً يتعاون مع فريق بحث الفعل من غير الباحثين، ممن يمتلكون المعرفة عن طريق الخبرات المكتسبة من الممارسات التي ترجع لطبيعة عملهم.

ويعتبر بحث الفعل ذو أهمية كبيرة في البحوث الاجتماعية، حيث أكدت بعض الدراسات<sup>(132)</sup> على أن بحث الفعل وسيلة هامة لتطوير وتحسين أداء المؤسسات التعليمية، عن طريق الممارسين للعمل الإداري فيها، فهو يعتبر طريقاً لحل المشكلات التي تواجههم في العمل الإداري. كما أكدت نتائج إحدى الدراسات<sup>(133)</sup> على أن بحوث الفعل تغير من الممارسات التي يقوم بها الممارسين أنفسهم، عبر التفكير والتأمل فيما يقومون به في مكان عملهم. وقد لا يكون في الأمر مبالغة إذا ما اعتقد

أنه ينبغي أن تكون بحوث الفعل، المنهجية الأساسية للعمل البحثي؛ بسبب أنها تعتمد على الظواهر والقضايا التنظيمية الحقيقية الموجودة بالمؤسسات، وترتكز على التطبيق الفعلي للحلول.

ويهتم المحور الحالي بعرض خمسة محاور فرعية، تتمثل في سمات بحوث الفعل، والطبيعة التفكيرية لبحوث الفعل، وأنواع بحوث الفعل، ومراحلها، والأخلاقيات التي ينبغي اتباعها إذا ما تم استخدام بحوث الفعل.

### أولاً: سمات بحوث الفعل

تتسم بحوث الفعل بعدد من السمات التي تميزها عن غيرها من أنواع البحوث التطبيقية الأخرى، وفيما يلي عرض لسبع من أبرز تلك السمات.

1. تعتمد بحوث الفعل في طبيعتها على تفسير البيانات الكيفية Qualitative أكثر من اهتمامها بالبيانات الكمية Quantitative الإحصائية<sup>(134)</sup>؛ بالرغم من إمكانية استخدام الإحصاءات لفهم الظاهرة المدروسة.

2. تؤكد بحوث الفعل على حدوث التكامل بين القيام بالبحث، والقيام بالعمل والممارسة في ذات الوقت، من خلال الشراكة بين الممارسين في ذات المجال من غير الباحثين<sup>(135)</sup>. حيث يتطلب تنفيذ دورات بحوث الفعل عادة التعاون بين الممارسين من أفراد المؤسسة التي يتم فيها بحث الفعل<sup>(136)</sup>.

3. تقدم بحوث الفعل حلولاً تطبيقية في مجال العمل بشكل فعلى أدائي، تزول فيه حدود الانقسام بين الباحثين والممارسين. لذا يتم تحديد الموضوعات والأسئلة ذات الصلة بظاهرة الدراسة، من خلال المجتمع الذي يسعى لتطوير الممارسات الخاصة به.

4. يتحول دور الباحث في بحوث الفعل من شخص يفسر ما يقوم به غيره، إلى باحث يتأمل ما يقوم به هو مع غيره من الممارسين Practitioners؛ بحيث لا توجد حواجز بين الباحث والممارس<sup>(137)</sup>. وبالتالي يقوم الباحث بدور المشارك Participant في نتائج البحث وليس مجرد ملاحظ Observer للظاهرة المدروسة أو مفسراً لنتائج الدراسة فقط<sup>(138)</sup>.

5. تعتمد بحوث الفعل على الممارسين بأي مؤسسة، انطلاقاً من فرضية أنه لا يمكن فهم العلاقات بين أفراد المؤسسة، وفهم الأنظمة البشرية، وميكانيزمات تغييرها؛ إلا إذا كان أعضاء المؤسسة نفسها، جزءاً من عملية البحث عن كيفية التحسين والتطوير لآلياتها (139).

6. نتائج بحوث الفعل غير قابلة للتعميم Generalization بشكل واسع، سواءً على مواقف أو أماكن أو مؤسسات أخرى. حيث تعتمد خطة بحث الفعل على القيام بعملية مستمرة من التخطيط والتنفيذ والملاحظة والتأمل، ثم تعديل للخطة مرة أخرى بناءً على نتائج التطبيق وهكذا، وذلك في ذات المؤسسة بذات الممارسين، لذا تكون عادة غير قابلة للتعميم بدرجة كبيرة.

7. تعتمد بحوث الفعل على ممارسة التأمل من جهة الممارسين، باستخدام التأمل والتقييم والنقد الذاتي بشكل مستمر؛ لضمان تحسين الممارسات التي يقوم بها الممارس. ولأن بحوث الفعل تتميز باهتمامها بالتفكير التأملي، فسوف يتم إلقاء الضوء على ذلك بالمحور الفرعي التالي.

### ثانياً: الطبيعة التفكيرية لبحوث الفعل

تعتمد بحوث الفعل على تطبيق الممارسين لما يسمى بالتفكير التأملي، ويقصد بالتفكير التأملي Reflective Thinking، في السياق الخاص ببحوث الفعل، ذلك النوع من الممارسة التي يتأمل فيها الفرد سلوكياته وأدائه، بغرض تقويم نفسه ذاتياً وتحديد ما يبغي أن يقوم به مستقبلاً (140)، وبالتالي فهو نشاط قصدي يتم فيه استقصاء ذهني، يقوم به الممارس من خلال عملية التأمل للموقف، وتحليل لعناصره الأساسية، ومحاولة فهمه؛ للوصول لنتائج مناسبة لتحسينه (141). ويتم ذلك عادة من خلال استخلاص الدروس الشخصية من الخبرات الماضية التي يمر بها الفرد، والتفكير فيما ينبغي عمله لتحسين الممارسة في الحاضر (142).

وترى العديد من الدراسات، ومنها إحدى الدراسات الحديثة 2018 (143)، أن العلاقة وثيقة بين التفكير التأملي وبحوث الفعل، ذلك أن التفكير التأملي هو الأداة التي تساعد على تنفيذ كل خطوة من خطوات بحوث الفعل، حيث يقوم القائمون ببحوث الفعل بممارسة التفكير الذاتي لتقييم طبيعة ممارساتهم (144). وقارن البعض بين التفكير

التأملي والتفكير النقدي، ومن ذلك أن إحدى الدراسات<sup>(145)</sup> استنتجت أن هناك علاقة بين المصطلحين إلا أنهما مختلفان، ذلك أن ممارسة التفكير التأملي Reflective Practice تكون موجهة بشكل مباشر إلى نقد وتقييم الممارسات الذاتية للفرد Inward إذا ما مارس التفكير التأملي؛ في حين أن استخدام الفرد للتفكير الناقد Critical Thinking يكون مرتكزاً على نقد وتقييم أداء الآخرين Outward بالرغم من انعكاس ذلك على ممارساته الذاتية في نهاية الأمر.

كما أن للتفكير التأملي علاقة مباشرة بالممارسة والأداء، لذا تتطلب ممارسة التفكير استعداد الفرد لإحداث تغيير في تصوراتها التي تبني عليها ممارساته<sup>(146)</sup>. من هنا يعد التفكير التأملي أحد أدوات التنمية المهنية، حيث يساعد على الفهم العميق للممارسات التي يقوم بها من هو منشغل بتحسين أدائه؛ لمعرفة السبل التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافه المهنية، والتغيرات التي ينبغي القيام بها، لمواجهة التحديات المستقبلية في سبيل تحسين الأداء الوظيفي<sup>(147)</sup>. وقد أشارت العديد من الدراسات للتفكير التأملي من خلال استخدامه في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين، ويطلق عليه في هذه الحالة "التدريس التفكري" Reflective Teaching. ومن ذلك مثلاً أن إحدى الدراسات<sup>(147)</sup> استهدفت المقارنة بين المعلمين من ذوي الخبرة وقليلي الخبرة، من حيث مستوى توافر مهارات التفكير التأملي، من خلال استخدام مقاييس خاصة بذلك، منها The Profile of Reflective Thinking Attributes Instrument (PRTA)، والغرض من ذلك كان البحث عن سبل دعم المعلمين قليلي الخبرة التدريسية لإكسابهم مهارات التفكير التأملي، لما لها من أثر إيجابي على التنمية المهنية للمعلم. كما هدفت دراسة أخرى<sup>(149)</sup> 2017 إلى التعرف على مستوى التفكير التأملي لدى الطلبة المعلمين ومدى ارتباطه بكل من المعدل التراكمي لهم، والمستوى الدراسي، والأداء التدريسي في التربية العملية لعينة من الطلبة المعلمين بكلية البحرين للمعلمين. كما اهتم العديد من الباحثين بالتفكير التأملي ومستوياته، ومن ذلك جاكوب وموري<sup>(150)</sup> 2010 Jacobs & Murray، حيث تم تصميم نموذج من ستة مستويات خاصة بالتفكير التأملي يمكن استخدامهم في تحسين الأداء التدريسي، إلا أن تفصيل ذلك يخرج عن نطاق الدراسة الحالية.

وفي سياق مغاير، أشارت دراسات أخرى لاستخدام مفهوم التفكير التأملي في تحسين تعلم الطلبة، ومن ذلك إحدى الدراسات 2017<sup>(151)</sup> التي درست العلاقة بين التفكير التأملي وما وراء الذاكرة لدى الطلبة في الجامعة الأردنية، وقامت دراسة أخرى 2017<sup>(152)</sup> بتقصي علاقة التفكير التأملي بالمعتقدات المعرفية لعينة من طالبات جامعة الملك سعود بالسعودية، ويتشابه ذلك مع دراسة 2017<sup>(153)</sup> أخرى استهدفت معرفة العلاقة بين التفكير التأملي ومدى الالتزام الديني لدى طلبة جامعة مؤتة بالأردن، كما قامت دراسة أخرى 2016<sup>(154)</sup> باقتراح برنامج قائم على الذكاءات المتعددة في تنمية مهارات التفكير التأملي والتواصل الرياضي لطلاب التعليم الأساسي بغزة بفلسطين، كما هدفت إحدى الدراسات 2014<sup>(155)</sup> إلى التعرف على مستوى التفكير التأملي والتفكير الناقد لدى طلبة جامعة الملك خالد، وقامت دراسة أخرى 2013<sup>(156)</sup> بالتعرف على السرعة الإدراكية ومستوى التفكير التأملي لدى طلبة الدراسات العليا. ويلاحظ على ما سبق من دراسات استخدامها لمفهوم التفكير التأملي كمرادف لمصطلح التفكير التأملي، على اعتباره أحد أنواع التفكير التي ينبغي تنمية مهارات الطلبة فيها.

وتعد صحف التفكير Reflective Journals أداة التفكير التأملي، ويطلق عليها أحياناً صحف التأمل الذاتي Self-reflection Journals، وهي تعتبر طريقة لتسجيل الملاحظات وتحليل الممارسات، لفهم الأحداث وإعادة هيكلة الخبرة والاستفادة منها في مواقف أخرى لاحقة<sup>(157)</sup>. كما تعتبر بعض الدراسات، ومنها دراسة ساج وسال Sage & Sale 2015<sup>(158)</sup>، أن صحف التفكير تعد أحد الاستراتيجيات التي يمكن أن يستخدمها المعلم للتدريس فيما يسمى بالفصول المعكوسة A Flipped Classroom Technique، كأحد أنواع التعليم المدمج. وتساعد صحف التفكير على مراجعة الخبرات الذاتية الحاضرة أو الماضية، حيث يتم فيها كتابة تقرير عن الإحساسات والانفعالات. وتعتمد صحف التفكير على ممارسة التأمل من جهة الممارسين، باستخدام التأمل والتقييم والنقد الذاتي بشكل مستمر؛ لضمان تحسين الممارسات التي يقوم بها الممارس، ويحدث ذلك إما بعد انتهاء الفعل ال ممارس Reflection after action، أو يحدث التأمل للظواهر في أثناء حدوث

الفعل Reflection in action، كما يمكن أن يحدث التأمل في الفعل Reflection for action بمعنى حدوث تكامل بين النوعين السابقين للتأمل في الأفعال الممارسة في الماضي والحاضر والمستقبل. وتجدر الإشارة إلى أن صحف التفكير تختلف عن المذكرات اليومية Diary، بالرغم من كون كلاهما من أدوات التفكير التأملي، حيث تشير الأخيرة إلى ما يقوم به الممارس من تدوين يومي، في حين أن صحف التفكير ليست يومية بل تعتمد على التدوين المنظم للمواقف والخبرات، لكن ليس بشكل يومي.

### ثالثاً: أنواع بحوث الفعل

أشارت الأدبيات الخاصة ببحوث الفعل إلى وجود عدة أنواع من بحوث الفعل، يمكن حصرها في ثلاثة أنواع أساسية، يتباين فيها دور الباحث وموقعه. تتمثل تلك الأنواع<sup>(159)</sup> في بحوث الفعل التي يكون الباحث فيها هو الممارس الوحيد First-person action research، وتلك التي يكون الباحث فيها أحد الممارسين من ضمن مجموعة عمل Second-person action research، وبعوث الفعل التي يكون فيها الباحث من خارج فريق العمل لكنه يدير بحث الفعل Third-person action research.

ومن أمثلة النوع الأول، كون الباحث معلماً في أحد المدارس، ويحاول تحسين الممارسات التدريسية اليومية، من خلال تأمله لما يقوم به، والتخطيط لاتباع طرق تدريسية أخرى، وقياسه لأثر استخدام تلك الطرق على طلابه وتقييم أدائه، وبالتالي تكون كتابة البحث هنا بشكل ذاتي؛ حيث يتكلم الباحث عن ممارساته الشخصية الذاتية.

أما النوع الثاني لبحوث الفعل، فيعتبر الباحث ممارساً في ذات المؤسسة التي يقوم بالبحث فيها بالاشتراك مع آخرين من زملائه الممارسين، ويتعاون معهم في عمليات التأمل، والتخطيط، والملاحظة، والتقييم لمدى التغييرات أو التحسينات على أدائهم. وفي واقع الأمر، يشابه هذا ما يتم في الدراسة الحالية، حيث إن الباحثة كانت هي نفسها أحد أعضاء فريق بحث الفعل. كما يمكن اعتبار البحث الحالي بحث فعل تعاوني؛ ذلك أن بحث الفعل التعاوني "هو الذي يهتم بقسم أو عدة أقسام يشتركون في قضية واحدة". كما يمكن اعتباره بحث الفعل على نطاق المؤسسة، من حيث

اهتمامه بظاهرة منتشرة على نطاق ضيق أو واسع في مؤسسة ما، ويسعى بحث الفعل في هذه الحالة لتغييرها أو تعديلها أو تحسين آثارها<sup>(160)</sup>.

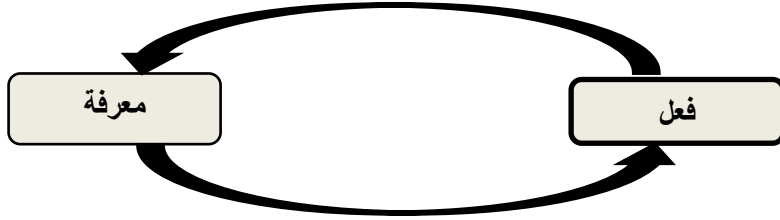
أما النوع الثالث من بحوث الفعل فيكون الباحث فيه هو من يقود فريق عمل من الممارسين، لكنه لا ينتمي إليهم، وعادة ما يتم ذلك في مؤسسة كبيرة، أو مجتمع، أو منطقة جغرافية. كأن يقوم أحد الباحثين ببحث فعل في مدرسة ما، لا يعمل هو نفسه بها، لكنه يساعد المعلمين من الممارسين في تحسين أدائهم التدريسي عبر التأمل الذاتي، ويقوم بتحضير الاجتماعات، وتجميع البيانات، وغير ذلك مع فريق بحث الفعل من الممارسين المنتمين لنفس المؤسسة.

#### رابعاً: مراحل وخطوات بحوث الفعل

تباين العلماء والباحثين في تحديد عدد مراحل بحوث الفعل وخطوات كل مرحلة. فقد عدد ستيفن فرنش Steven French<sup>(161)</sup> بحوث الفعل في أربعة خطوات، تتمثل في التخطيط Develop a plan، والتنفيذ Act to implement the plan، والملاحظة وتجميع البيانات Observe the action and collect data، والتأمل وإعادة التخطيط Reflect on the action and re-plan. أما كولجان وبرينيك Coghlan and Brannick<sup>(162)</sup> فحددا دورة بحوث الفعل في أربعة مراحل أساسية، تتمثل في التشخيص Diagnosis، والعمل التخطيطي Planning، واتخاذ الإجراءات Taking action وتقييم العمل Evaluating action. وتتعلق مرحلة التشخيص بجمع البيانات لوصف الوضع الحالي كما هو 'as is'، وبالتالي تحديد القضايا التي ينبغي العمل عليها. أما في المرحلة الثانية من إجراء التخطيط، فتتم على أساس الأدلة المجمعة من مرحلة التشخيص السابقة، بحيث تحدث التدخلات التي يتعين اتخاذها، أي تحديد ما ينبغي أن يكون 'to be'، وذلك من خلال التخطيط للوضع المرغوب، لتحديد كيفية التدخل لتحسين الوضع، حيث يتم تحديد "ما" الأنشطة التي يتعين اتخاذها What، و"لماذا" ينبغي العمل بتلك الأنشطة المطلوبة Why، و"من" الذي ينبغي أن يكون مسؤولاً عن ذلك Who، و"كيف" سيتم تأدية ذلك How، و"أين" Where و"متى" When سيتم القيام بتلك الأنشطة. تأتي بعد ذلك المرحلة الثالثة التي يتم فيها تنفيذ الإجراء Taking action، حيث يتم



ممارسة ما ينبغى أن يكون 'to be'. وفي المرحلة الأخيرة يتم "تقييم للإجراء" Evaluating action، حيث يتم تقييم للتغييرات أو التطويرات أو التحسينات المنفذة، وبالتالي يتم الاعتراف بالتدخلات الجديدة بشكل رسمي؛ وبالتالي تبدأ دورة جديدة من بحوث الفعل، وهكذا. مما سبق يلاحظ أنه في بحوث الفعل تكون المعرفة والفعل مترابطين، كما في شكل (2).



شكل (2) العلاقة بين الفعل والمعرفة وبحوث الفعل (\*)

(\*) المصدر: كمال عبد الحميد زيتون، 2004 (163).

ويبين من الشكل (2) السابق أن الحصول على المعرفة يقتضي حدوث الفعل (الممارسة)، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى، يحدث تحسن في ذلك الفعل إذا ما تم اكتساب للمعرفة، مما يعنى اعتماد تحسين الممارسات على تلقى واكتساب المعارف. وبهذا تكون بحوث الفعل ذات طبيعة دورية (164) Cyclical in nature أو حلزونية Spiral؛ حيث تتطوي على مراحل متتالية من التفكير والتأمل Reflect، والتنفيذ Act، والتأمل مرة أخرى ثم التقييم Evaluation، وإعادة ذلك عدة مرات أخرى في دورات متعاقبة لتحسين الأداء في الميدان العملي.

### خامساً: الأخلاقيات الخاصة بحوث الفعل

نظراً لكون بحوث الفعل تعتمد على دراسة لمواقف تتم في الظروف الطبيعية، مما يعنى حدوث الاتصال بين المشاركين بفريق بحوث الفعل بشكل مستمر؛ لذا ينبغى الانتباه للاعتبارات الأخلاقية Ethicality كقضية مركزية في بحوث الفعل. ومن ذلك احترام من يشارك في فريق بحوث الفعل من ممارسين Respect the involved persons (165)، بضمان عدم التأثير السلبي على كرامتهم، أو التأثير على سمعتهم سلبياً، أو التسبب في أي ضغوط نفسية عليهم. كما أنه ينبغى ضمان تحقق مبادئ الحرية والعدالة Justice and Freedom، وذلك بإعطائهم الحرية في

الانسحاب من إكمال الدراسة البحثية، وعدم إجبارهم بأي طريقة للاستمرار فيها. بالإضافة لإعطائهم الحق في التعبير عن آرائهم Self-expression، وصناعة القرارات الخاصة بسير مراحل وخطوات بحوث الفعل كونهم شركاء فيه. بالإضافة لتحقيق مبدأ ال منفعة Principle of beneficence<sup>(166)</sup>، بمعنى إعطاء المشاركين بالدراسة، من غير الباحثين، حق الاستفادة من نتائج الدراسة في مجال عملهم. كما أن الأخلاقيات الخاصة ببحوث الفعل يجب فيها التأكد من أن المشتركين بموضوع الدراسة تم الحصول على موافقاتهم Informed Consent على الاشتراك بالبحث بشكل تطوعي، والتأكيد على معرفتهم بالمبادئ التي توجه العمل البحثي. وقد راعت الباحثة كل ما سبق من اعتبارات أخلاقية، كما سيشار لذلك لاحقاً في المبحث الخاص بالدراسة الميدانية.

وأحياناً ما يعترض استكمال الدراسة باستخدام بحوث الفعل بعض العقبات، والتي من أبرزها أنه في بعض الأحيان لا يتمكن من يُعتبرون من المشاركين من غير الباحثين من أن يستمروا في تنفيذ خطة بحث الفعل، حيث إنهم يكونون من الممارسين بالمؤسسة؛ مما يعني أنهم مشغولون بعملهم في معظم الأحيان<sup>(167)</sup>؛ لذا في الدراسة الحالية بدأت الباحثة باختيار مجموعة بحث الفعل، من خلال عدد أكبر من المتوقع اشتراكه في فريقي بحث الفعل للقيادات الأكاديمية والإدارية؛ تحسباً لانسحاب البعض أثناء فترة إجراء تطبيق خطة بحث الفعل.

### المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة - تطبيق بحث الفعل

#### لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي

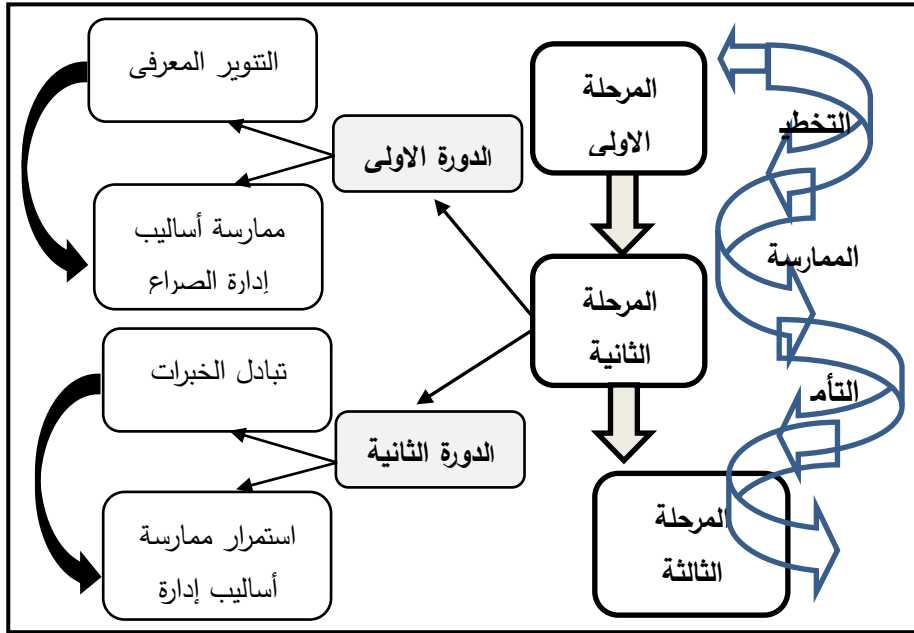
يتمحور الجزء الحالي من الدراسة حول عرض إجابة السؤال الفرعي الثاني، من خلال الجزء الميداني المتمثل في عرض خطة بحث الفعل لتحسين إدارة القيادات النسائية الأكاديمية والإدارية من عينة الدراسة من خلال ثلاث مراحل أساسية، تتمثل في مرحلة التشخيص وتتكون من أربع خطوات، ومرحلة التنفيذ والمتابعة، وتتضمن ست خطوات، ثم بالنهاية مرحلة التقييم، وتشتمل على أربع خطوات.

وتجدر الإشارة إلى توضيح مميزات وتحديات كون الباحثة جزء من فريق القيادات الأكاديمية ببحث الفعل الحالي، كونها ممارساً للعمل القيادي، مع قيامها بدور الباحث. فمن مميزات ذلك أن فهم وتفسير نتائج الدراسة اتسم بالتعمق لحد كبير، بسبب أن الباحثة تعتبر من الممارسين. كما أن عمل الباحثة بالجامعة محل الدراسة، قد يسر من التوصل بسهولة إلى عينة الدراسة التي تم مقابلاتها، مما سهل من الحصول على البيانات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وإلى توفير الوقت المستغرق لإجراء الدراسة الميدانية. إلا أن كون الباحثة من داخل المنظومة التي يتم دراستها قد قابله بعض التحديات، ومن أبرزها أنه صعب من تحديد نهاية للدراسة، وذلك لحرص الباحثة على التعمق أكثر وأكثر في رصد واقع ممارسة القيادات النسائية لإدارة الصراع التنظيمي وتحسينه بشكل تطبيقي مع عينة الدراسة، إلا أنه تم التغلب على ذلك من خلال وضع خطة عمل زمنية واضحة للدراسة وأهدافاً محددة، التزمت بها الباحثة وعملت على تحقيقها، بقدر الإمكان.

ويمكن التذليل على ماسبق من خلال بعض الدراسات التي اهتمت بالباحث الممارس كونه مستخدماً لبحث الفعل في المؤسسة التي يعمل بها، ومن أهمها تلك الدراسة التي ألفت الضوء على الفرص والتحديات التي تواجه باحث الفعل الداخلي<sup>(168)</sup>. وقد حددت تلك الدراسة ثلاثة تحديات تواجه تلك النوعية من الدراسات، تتمثل في الفهم المسبق للباحث Preunderstanding، وثنائية الدور الذي يقوم به الباحث، كممارس بداخل المؤسسة وكباحث فعل Role duality، والسياسة التنظيمية للمؤسسة التي يعمل بها الباحث Organizational politics. وقد حاولت الباحثة التغلب على الفهم المسبق للباحث، من خلال إجراء مقابلات شبه مقننة مع مجموعة من القيادات النسائية الجامعية، وتجميع بيانات منها عن طريق الاستبيان لرصد واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من جهة تلك القيادات. أما بالنسبة لمشكلة ثنائية الدور الذي يقوم به الباحث كممارس بداخل المؤسسة وكباحث فعل، فيعتبر ذلك ميزة في بحوث الفعل أكثر من كونها تحدياً؛ نتيجة زيادة قدرة الباحث على تفسير الظواهر بشكل واقعي ناتج من خبراته الوظيفية. أما التحدي الثالث، والذي يتمثل في مراعاة السياسة التنظيمية للمؤسسة، فتم التعامل مع ذلك في الدراسة

الحالية من خلال الشفافية في عرض موضوع الدراسة على العينة وعلى فريقى بحث الفعل من القيادات النسائية الأكاديمية والإدارية. كما حرصت الباحثة على الحصول على موافقة لجنة أخلاقيات البحث العلمى بالجامعة محل الدراسة على إجراء الدراسة الحالية.

وقد راعت الدراسة الحالية مايسمى بالطبيعة الدورية لبحوث الفعل عند تطبيق بحث الفعل الحالى، حيث يمكن تمثيل المراحل والخطوات التي اتبعتها الدراسة في شكل (3) كما يلي.



شكل (3) مراحل ودورات بحث الفعل لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي  
(الشكل من تصميم الباحثة)

ويلاحظ من الشكل (3) السابق أن خطة بحث الفعل لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي بالدراسة الحالية تعتمد على إجراء كل من التخطيط، والممارسة، والتأمل، والتقويم، بشكل حلزوني، تزامني ومتربط في كل مرحلة من مراحل بحث الفعل، وينفذ ذلك من خلال ثلاثة مراحل لخطة بحث الفعل من مرحلة التشخيص، والتنفيذ والمتابعة، والتقويم، تقمن بها عضوات فريق بحث الفعل من القيادات النسائية الأكاديمية والإدارية من عينة الدراسة. فقبل تنفيذ أي ممارسة يتم تخطيط لما سيتم تنفيذه، ثم تأمل لما تم ممارسته، ثم تقويم لتلك الممارسة. وفي دورتي بحث الفعل في مرحلة التنفيذ والمتابعة تم القيام بعمل خطوة التنوير المعرفي من جهة الباحثة لتوعية عينة الدراسة من فريق بحث الفعل للقيادات النسائية الجامعية بالأساليب المتنوعة لإدارة الصراع التنظيمي. تلي ذلك حدوث الممارسات مرة أخرى، على ضوء ما تم معرفته من مقابلات التنوير المعرفي، ثم تم تأمل ذاتي للممارسات التي قام بها فريقا بحث الفعل لإدارة الصراع التنظيمي من خلال صف التفكير بغرض تقويم ما تم ممارسته، ويعتبر ذلك الدورة الأولى من بحث الفعل. يستتبع ذلك القيام بالدورة الثانية من خلال تبادل الخبرات بين عضوات كل فريق من فريق بحث الفعل للقيادات الأكاديمية والإدارية، تلي ذلك استمرار القيام بالممارسة مرة أخرى في ضوء الخبرات التي تم تبادلها بهدف تحسين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، صاحب ذلك القيام بالتأمل الذاتي مرة أخرى لتقويم الممارسات الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي، ورصد ذلك عن طريق صف التفكير، وبالتالي ينتهي القيام بالدورة الثانية من بحث الفعل. وهكذا تتم عملية تحسين إدارة القيادات النسائية للصراع التنظيمي من خلال التخطيط والممارسة والتأمل والتقويم للممارسات الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي بشكل حلزوني مستمر، كما يظهر من الشكل السابق. لتوضيح الخطوات الخاصة بكل مرحلة لبحث الفعل، والأدوات التي تم استخدامها في تجميع البيانات أثناء فترة تطبيق مراحل وخطوات خطة بحث الفعل التي طبقتها الدراسة، والفترة الزمنية التي استغرقتها كل خطوة، ومسئولية التنفيذ، وحجم العينة في كل خطوة، والنواتج المتوقعة، يمكن الرجوع لجدول (2) التالي.

## جدول (2) ملخص خطة بحث الفعل لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع

## التنظيمي

المراحل	الخطوات	وسائل وأدوات	الفترة الزمنية	عينة الدراسة	مسئولية التنفيذ	النواتج المتوقعة
المرحلة الأولى: التشخيص	أولاً: جمع وتحليل بيانات حول مشكلة الدراسة	مقابلات فردية	أسبوعان	15 أكاديمية 15+ إدارية	الباحثة	بيانات تساعد على الإعداد الأولي للاستبيان
	ثانياً: تصميم الاستبيان في ضوء تحليل البيانات	تحليل كفي لنتائج المقابلات	أسبوع	---	الباحثة	استبيان نهائي محكم ومعدل
	ثالثاً: تكوين فريق بحث الفعل واقتراح الخطة	مقابلات فردية	أسبوع	13 أكاديمية 12 + إدارية	الباحثة	تحديد فريق بحث الفعل
	رابعاً: واقع ممارسة فريق بحث الفعل لأساليب إدارة الصراع التنظيمي (استبيان قبلي)	تطبيق استبيان قبلي	أسبوع	13 أكاديمية 12+ إدارية	الباحثة تطبق الاستبيان على فريق بحث الفعل	تحليل نتائج الاستبيان القبلي
المرحلة الثانية: التنفيذ والمتابعة	أولاً: التنوير المعرفي	مقابلات فردية وجماعية -جدول أساليب إدارة الصراع التنظيمي	أسبوع	13 أكاديمية 12 + إدارية	الباحثة	توعية بأساليب إدارة الصراع التنظيمي
	ثانياً: ممارسة أساليب إدارة الصراع (الدورة الأولى)	صحف التفكير	أسبوعان	13 أكاديمية 12 + إدارية	فريقي بحث الفعل	تحسن في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي
	ثالثاً: تجميع وتحليل نتائج الدورة الأولى	تحليل كفي	أسبوع	10 أكاديمية 9 + إدارية	الباحثة	تحليل كفي لنتائج صحف التفكير
	رابعاً: اجتماعات تبادل الخبرات	مقابلات جماعية	أسبوع	8 أكاديمية 7 إدارية	فريقي بحث الفعل	تبادل خبرات للممارسات الجيدة
مرحلة التقييم	خامساً: استمرار الممارسة بعد تبادل الخبرات (الدورة الثانية)	صحف التفكير	أسبوعان	8 أكاديمية 7 إدارية	فريقي بحث الفعل	تحسن في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي
	سادساً: تجميع وتحليل نتائج الدورة الثانية	تحليل كفي	أسبوع	7 أكاديمية 6 إدارية	الباحثة	تحليل كفي لنتائج صحف التفكير
	أولاً: إعادة تطبيق الاستبيان (البعدي)	الاستبيان البعدي	أسبوع	7 أكاديمية 6 إدارية	الباحثة تطبق الاستبيان على فريق بحث الفعل	تحليل نتائج الاستبيان البعدي
	ثانياً: المقارنة بين نتائج الاستبيانين القبلي والبعدي	تحليل كمي وكفي	أسبوع	7 أكاديمية 6 إدارية	الباحثة	تفسير الفروق بين نتائج الاستبيانين القبلي والبعدي

عرض نتائج الدراسة على فريقي بحث الفعل	الباحثة	7 أكاديمية + 6 إدارية	أسبوع	مقابلات فردية وجماعية	ثالثًا: التغذية الراجعة لفريقي بحث الفعل
الاستدامة في تحسين إدارة القيادات النسائية للصراع التنظيمي	فريقي بحث الفعل	7 أكاديمية + 6 إدارية	أسبوع	مقابلات فردية وجماعية	رابعًا: عمل خطة تالية بناء على نتائج التقييم

ويتبين من الجدول (2) السابق، استخدام ثلاث أدوات لتجميع البيانات، تتمثل في إجراء المقابلات الفردية والجماعية، وتطبيق استبيان قبلي وبعدي لتحديد الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع من جهة عينة الدراسة، وصحف التفكير التي تسجل التأمل والتقييم الذاتي لعينة الدراسة. وقد تم تحليل البيانات المجمعة من الأدوات السابقة بطريقة كيفية؛ نظرًا لطبيعة الدراسة التي تعتمد على استخدام بحث الفعل. وكما يتضح من الجدول السابق أن بعض الخطوات تقوم بها الباحثة منفردة، وبعض الخطوات تشترك فيها الباحثة مع عينة الدراسة من فريقي بحث الفعل من الممارسين للعمل القيادي بالجامعة من غير الباحثين. كما يتبين من الجدول اختلاف أعداد المشتركات من عينة الدراسة من فريقي بحث الفعل، طبقًا لكل خطوة من خطوات المراحل الثلاث لخطة بحث الفعل. ويمكن تفصيل مراحل وخطوات خطة بحث الفعل المطبقة بالدراسة فيما يلي.

### المرحلة الأولى: التشخيص

تهدف مرحلة التشخيص إلى التعرف على طبيعة ظاهرة الصراع التنظيمي بداخل الجامعة وآراء عينة الدراسة في إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي، وإلى الحصول على موافقة بعض من تلك العينة في الانضمام لفريقي بحث الفعل من القيادات الأكاديمية والإدارية، وإلى الإعداد الأولى للاستبيان الخاص بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

وتتكون مرحلة التشخيص من أربعة خطوات، تتمثل في جمع البيانات حول مشكلة الدراسة وتحليلها، وتصميم الاستبيان في ضوء النتائج التي تم تحليلها، وتكوين فريقي بحث الفعل من القيادات النسائية الأكاديمية والإدارية، ثم تحديد واقع استخدام فريقي بحث الفعل من عينة الدراسة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي ببيئة العمل من خلال تطبيق الاستبيان القبلي. وفيما يلي توضيح لكل خطوة تمت بتلك المرحلة.

### أولاً: جمع وتحليل بيانات حول مشكلة الدراسة

لجمع بيانات حول مشكلة الدراسة، قامت الباحثة بإجراء مقابلات فردية شبه مقننة، بلغت 30 مقابلة بمختلف كليات الجامعة، والجهاز الإداري المركزي على مستوى الجامعة وعلى مستوى الكليات، وذلك مع 30 من القيادات النسائية بالجامعة؛ 15 من القيادات النسائية الأكاديمية، و15 من القيادات النسائية الإدارية. وهدفت تلك الخطوة إلى زيادة فهم الباحثة بطبيعة إدارة القيادات النسائية للصراع التنظيمي بالجامعة من الأكاديميات والإداريات، كخطوة أساسية للتصميم الأولى للاستبيان الخاص بواقع استخدام القيادات النسائية الجامعية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

وتم اختيار تلك العينة للقيادات النسائية الجامعية، بطريقة قصدية؛ حيث تم التوجه إلى القيادات النسائية الإدارية اللاتي تعملن في إدارات وأقسام شؤون التعليم والطلاب، وشؤون الدراسات العليا والبحوث، وأيضاً أمناء الكليات من القيادات النسائية؛ إيماناً من الباحثة بتنوع الفئات التي يتم التعامل معها في تلك الإدارات، من طلاب وأولياء أمور وأعضاء هيئة تدريس وموظفين من أصحاب المصلحة الداخليين أو الخارجيين. ذلك أنه كلما تنوعت الفئات التي تتعامل معها القيادات النسائية الإدارية، يتوقع ثراء التفاعلات ووجود الصراعات في بيئة العمل بين مختلف الأطراف؛ مما قد يزيد من ثراء البيانات المجمعة حول إدارة الصراع التنظيمي. وبالمثل تم التوجه إلى مقابلة قيادات نسائية أكاديمية بعينها، ممن تتوقع الباحثة منهن الموافقة على الانضمام لفريق بحث الفعل في دراسة تطبيقية تمتد لأكثر من ثلاثة أشهر، نظراً لطبيعة بحث الفعل المستخدم بالدراسة الحالية، والتي تتطلب اشتراك فعلى من الممارسين أنفسهم في معظم مراحل وخطوات الدراسة. وقد استغرقت خطوة جمع البيانات حوالي أسبوعين، قبل بداية العام الأكاديمي 2019/2018.

وتمحورت تلك المقابلات حول أربعة أسئلة مفتوحة، تتمثل في الآتي:

1. كيف تديرين الصراعات في مجال عملك؟
2. ما التحديات التي تواجهك عند إدارتك للصراع التنظيمي؟ وكيف تتعاملين مع تلك التحديات؟
3. ما مدى تأثير وجود الصراعات في مكان عملك، عليك كقيادة نسائية؟



4. هل ترغبين في الانضمام لفريق بحث الفعل الخاص بالدراسة الحالية، لتحسين إدارتك للصراع التنظيمي؟

وقد بدأت جميع المقابلات بتوضيح لطبيعة الدراسة، وأهدافها، وكيفية مراعاة الجوانب الخاصة بأخلاقيات البحث العلمي في جمع البيانات وتحليلها وعرضها؛ والتأكيد على حق المشتركات بالدراسة في الانسحاب في أي مرحلة، وسرية البيانات المجمعة، مع استخدامها بشكل علمي دون الإشارة إلى هوية المشتركات من عينة الدراسة، وغير ذلك من أمور أخلاقية ومنهجية. وتم الاهتمام بمعرفة مدى رغبة القيادات النسائية التي تمت مقابلاتها في الانضمام لفريق بحث الفعل من خلال السؤال الرابع، وقد أبدت 25 قيادة نسائية (من أصل 30 تم مقابلاتهن) استعدادهن للقيام بالاشتراك في فريق بحث الفعل، 13 منهن من القيادات الأكاديمية، و12 منهن من القيادات الإدارية.

### ثانياً: تصميم الاستبيان في ضوء تحليل البيانات المجمعة

بتحليل النتائج التي تم تجميعها من المقابلات الفردية شبه المقننة بشكل كفي، كما بالخطوة السابقة، وبالاستعانة بالاستبيانات التي استخدمتها ببعض الدراسات السابقة<sup>(169)</sup> تم التصميم المبدئي لاستمارة الاستبيان (ملحق 1)، تلي ذلك إجراء تحكيم لاستمارة الاستبيان من خلال عدد من المتخصصين في مجال الدراسة (ملحق 3)، ثم تعديل للاستبيان (ملحق 2) في ضوء آراء السادة المحكمين، ويمكن عرض تفصيلي لذلك كما يلي.

#### **1- الصورة الأولية للاستبيان:**

يهدف الاستبيان في الدراسة الحالية إلى رصد واقع استخدام القيادات النسائية الجامعية من فريق بحث الفعل (فريق القيادات النسائية الأكاديمية، وفريق القيادات النسائية الإدارية) لأساليب إدارة الصراعات ببيئة العمل، اعتماداً على التقييم الذاتي للقيادات النسائية لممارستهن الذاتية.

ومن الجدير بالذكر أن العديد من الدراسات في مجال الإدارة عموماً، وفي موضوع إدارة الصراع التنظيمي على وجه الخصوص، تدعو لاستخدام مقاييس التقييم الذاتي لأساليب إدارة الصراع Self-report conflict styles assessment. وقد

قامت إحدى الدراسات الحديثة 2018<sup>(170)</sup> بالتحقق من صدق وثبات المقاييس الشائعة الاستخدام في مجال إدارة الصراع التنظيمي، وعلى وجه الخصوص تلك المقاييس الخاصة بالتقييم الذاتي لأساليب إدارة الصراع، حيث لفتت النظر إلى أنه بالرغم من الأهمية البالغة لمقاييس التقييم الذاتي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي؛ إلا أنه ينبغي التفكير في مدى مصداقية تلك المقاييس لتأثرها برغبة الفرد (من القيادات) في التمثل ليكون سلوكه مقبولاً اجتماعياً، بالرغم من أنه قد يكون غير حقيقياً؛ وبالرغم من ذلك أكدت تلك الدراسة على أهمية تلك القياسات الذاتية، وأهمية الاستعانة بالاستبيانات التي تهدف لمعرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ما، سواء تلك التي تجمع بياناتها من القيادات الإدارية أو من العاملين من المرؤوسين. وجاءت نتائج تلك الدراسة تأكيداً على نتائج دراسة أخرى 2010<sup>(171)</sup> هدفت للتحقق من صدق وثبات عدة مقاييس مستخدمة في مجال إدارة الصراع التنظيمي عموماً، ومنها مقاييس التقييم الذاتي.

وقد تمحور الاستبيان الأولي، ملحق (1)، حول خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي، تتمثل في أسلوب التعاون، والتوفيق، والإجبار، والتجنب، والمجاملة. وكل أسلوب عبر عنه 10 عبارات، بمجمل 50 عبارة. وتم وضع مقياس ليكرت Leckart Scale الثلاثي (دائماً-أحياناً-نادراً)، ليعبر عن مدى تكرار استخدام كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

ولما كانت الدراسة تهدف في الأساس إلى تحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي؛ يتم تطبيق الاستبيان مرتين؛ كاستبيان قبلي، يهدف لرصد واقع استخدام القيادات النسائية من عينة الدراسة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، في المرحلة التشخيصية بخطة بحث الفعل، ثم يتم استخدام ذات الاستبيان مرة أخرى بعد نهاية مرحلة تنفيذ خطوات بحث الفعل، كاستبيان بعدي. وبهذا يكون الفرق بين تحليل نتائج الاستبيانين القبلي والبعدي لكل فرد من عينة الدراسة من القيادات النسائية معبراً عما تم من تحسن في إدارتهن للصراع التنظيمي.

## 2- تعديلات السادة المحكمين:

تم عرض الاستبيان على 9 من السادة المحكمين المتخصصين في المجال (ملحق 3)، وتم الالتزام بجُل الملاحظات التي تمت الإشارة إليها، وفيما يلي أمثلة لما تم من تعديلات:

- إلغاء كتابة انتماء العبارات للأساليب الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي، وذلك للحصول على مصداقية عينة الدراسة من القيادات النسائية، لرصد الواقع الحقيقي للأساليب التي يستخدمونها.

- حذف بعض العبارات منعًا للتكرار، ومن ذلك حذف العبارات 7، 15، 23، 32، 49، وبالتالي تم تقليل عدد العبارات من 50 عبارة (ملحق 1)، إلى 45 عبارة (ملحق 2).

- تعديل صياغة بعض العبارات؛ لتكون أكثر وضوحًا، ومن أمثلة ذلك استبدال لفظ "أوائم" في عبارة 39 إلى "أكيف"، واستبدال كلمة "أقدم" في العبارة 21 لتصبح "أوضح"، وغير ذلك.

- إضافة سؤال مفتوح عن وضع حلول أخرى تفضل القيادات النسائية الجامعية استخدامها لإدارة الصراع التنظيمي.

### 3- الصورة النهائية للاستبيان:

تكون الاستبيان في صورته النهائية من 45 عبارة، تعكس أساليب إدارة الصراع التنظيمي الخمسة، من التعاون والتوفيق والإجبار والتجنب والمجاملة، بواقع 9 عبارات تعبر عن كل أسلوب من الأساليب السابقة. وتجنب ما يسمى بظاهرة "التجمل" من جهة عينة الدراسة، باختيار ما يعبر عن تعاون القيادة النسائية مثلاً مع أطراف الصراع بشكل دائم، إذا ما فهم أن استخدام التعاون بشكل دائم يعد أسلوباً إيجابياً إذا استخدم بشكل دائم، أو التجمل باختيار "نادراً" بالنسبة للعبارات التي تعبر مثلاً عن استخدام أسلوب التجنب، إذا ما تم اعتبار التجنب أسلوباً سلبياً؛ لذا تم إعادة توزيع عبارات الاستبيان حتى لاتشير العبارات المتتالية لانتمائها لأسلوب معين، ويمكن توضيح ذلك بالجدول (3).

جدول (3) توزيع عبارات الاستبيان على أساليب إدارة الصراع

العبارات المنتمية لكل أسلوب

أسلوب إدارة الصراع

41+36+31+26+21+16+11+6+1	1- التعاون
42+37+32+27+22+17+12+7+2	2- التوفيق
43+38+33+28+23+18+13+8+3	3- الإيجار
44+39+34+29+24+19+14+9+4	4- التجنب
45+40+35+30+25+20+15+10+5	5- المجاملة

وبهذا يمكن الحصول على الاستجابات من عينة الدراسة، بشكل أقرب للواقع إلى حد ما، دون اختيار عبارات تشير بشكل مباشر لأسلوب معين من أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

### ثالثاً: تكوين فريق بحث الفعل واقتراح الخطة

وتتعلق الخطوة الحالية بتكوين الفريق المشارك ببحث الفعل، ومن ثم اقتراح خطة بحث الفعل بشكل تفصيلي يتضمن خريطة زمنية للتنفيذ. ولعمل ذلك قامت الباحثة، أثناء الخطوة الأولى الخاصة بتجميع البيانات، بوضع سؤال يتعلق برغبة عينة الدراسة بالاشتراك في فريق بحث الفعل، وقد أبدى 25 من 30 قيادة نسائية بالجامعة برغبتهم في الانضمام لفريق بحث الفعل، 13 منهن من القيادات الأكاديمية، و12 من القيادات الإدارية. وقد أوضحت الباحثة لعينة الدراسة تحديد مهام أعضاء كل فريق، وكيفية القيام بذلك، والصعوبات المتوقعة عند القيام بتنفيذ خطة بحث الفعل لتحسين إدارتهن للصراع التنظيمي، وكيفية التغلب على ذلك.

وبالرغم من أن الباحثة استهدفت منذ بداية الدراسة تكوين فريق بحث الفعل من عدد محدود من القيادات الأكاديمية والإدارية؛ فإنه نظراً لتحسب الباحثة من حدوث انسحاب لأي من عضوات بحث الفعل لأي سبب من الأسباب، فقد كونت الباحثة في هذه الخطوة فريق بحث الفعل للقيادات النسائية الجامعية من 25 عضوة. ونظراً لطول فترة تطبيق بحث الفعل، والتي امتدت لأكثر من ثلاثة أشهر، قبل بداية العام الدراسي وحتى قرب انتهاء الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2019/2018، فقد حدث ما تم توقعه، حيث تم انسحاب 6 من فريق القيادات الأكاديمية، ليصل عدد من أكمل خطة بحث الفعل لتحسين إدارة الصراع التنظيمي إلى 7 قيادات أكاديمية، كما انسحبت 6 من القيادات الإدارية، ليصل عدد فريق القيادات الإدارية ممن أكمل

جميع خطوات بحث الفعل إلى 6 عضوات. ويمكن توضيح طبيعة عينة الدراسة، ممن استكمل بحث الفعل من بدايته لنهايته من خلال الجدول (4).

جدول (4) عينة الدراسة من فريق بحث الفعل للقيادات النسائية الجامعية

المجموع	عدد سنوات الخبرة بالعمل القيادي	الدرجة الوظيفية/العلمية	المنصب الإداري	الفريق
1	15 سنة	أستاذ	عميد	القيادات النسائية الأكاديمية
2	15 ، 20 سنة	أستاذ	وكيل	
2	3 شهور، عام	أستاذ مساعد	رئيس قسم أكاديمي	
1	سنتان	مدرس	مدير تنفيذي لأحد المراكز التدريبية	
1	20 سنة	أستاذ	مدير تنفيذي لإحدى وحدات ضمان الجودة	
7 قيادات أكاديمية				المجموع
1	20 سنة	مدير عام	مدير عام بإحدى الإدارات المركزية بالجامعة	القيادات النسائية الإدارية
2	13 ، 18 سنة	الدرجة الأولى	أمين كلية	
2	10 ، 16 سنة	الدرجة الأولى	مدير إدارة	
1	13 سنة	الدرجة الأولى	رئيس قسم إداري	
6 قيادات إدارية				المجموع

يتبين من الجدول (4) السابق أن عينة الدراسة من فريق بحث الفعل للقيادات النسائية الأكاديمية تنوعت درجاتها العلمية من أستاذ إلى مدرس، كما تباين عدد سنوات الخبرة بالعمل القيادي من 3 أشهر وحتى 20 سنة؛ مما يثرى من نتائج الدراسة، وخاصة عند القيام بخطوة تبادل الخبرات، كما سيأتي توضيحه لاحقاً. كما تنوعت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية من حيث طبيعة العمل القيادي الذي تقمن به، حيث يوجد تنوع في المناصب القيادية، تتمثل في عمادة ووكالة الكلية، ورئاسة القسم العلمي، والمدير التنفيذي لأحد المراكز والوحدات سواء على مستوى الجامعة (كمدير تنفيذي لأحد مراكز التدريب بالجامعة) أو على مستوى الكلية (كمدير تنفيذي لإحدى وحدات ضمان الجودة بإحدى الكليات). وتنبغي الإشارة إلى أن ما ذكر في الجدول السابق عن المناصب الإدارية لعينة الدراسة من القيادات الأكاديمية

تعبّر عن المناصب الحالية التي يتقلدها، إلا أن معظمهم قد مارس العمل القيادي في مناصب أخرى فيما سبق. فمثلاً المدير التنفيذي لوحدة ضمان الجودة بإحدى الكليات، تمتد خبراتها الإدارية لأكثر من 20 عامًا، حيث قامت بتولي منصب وكيل كلية للدراسات العليا والبحوث، ورئيس قسم بذات الكلية، ومدير أحد مراكز الجامعة، وهكذا تعبّر عدد سنوات الخبرة عن مدة القيام بالعمل القيادي عمومًا، وليس في المنصب الحالي على وجه الخصوص.

أما بالنسبة لفريق بحث الفعل من القيادات النسائية الإدارية من عينة الدراسة، فقد تنوعت تلك العينة من حيث مناصبها الإدارية، ودرجاتها الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة لكل منهن. فمنهن من يعملن كمدير عام أو أمين كلية، أو مدير إدارة أو رئيس قسم إداري، ومنهن من هي على درجة مدير عام، أو الدرجة الأولى. ومنهن من تمتد خبراتها بالعمل القيادي من 10 سنوات وحتى 20 سنة. ومن الجدير بالذكر أن بعض عضوات فريق بحث الفعل من القيادات الإدارية يعملن معًا بذات الكلية، مما يسر من عقد الاجتماعات الخاصة بتبادل الخبرات، وجعل الباحثة تجمع البيانات منهن بشكل أسرع وأيسر.

كما تضمنت تلك الخطوة من الدراسة عرض تصور مبدئي لخطة بحث الفعل لتحسين إدارة القيادات النسائية لإدارة الصراع التنظيمي، وقامت عضوات فريق بحث الفعل بإضافة بعض الخطوات، واستبدال خطوات معينة بخطوات أخرى أكثر إيجابية، واقتراح المدة الزمنية للقيام بكل خطوة. وبهذا اشتركت عينة الدراسة في تحديد مراحل وخطوات بحث الفعل، للتوصل للصورة النهائية لخطة تحسين إدارة الصراع التنظيمي باستخدام بحث الفعل، والتي تم عرضها بجدول (2) السابق الإشارة إليه.

**رابعًا: واقع ممارسة فريق بحث الفعل لأساليب إدارة الصراع التنظيمي**

#### **(الاستبيان القبلي)**

هدف هذه الخطوة من مرحلة تشخيص الواقع، إلى تحديد الأساليب التي تستخدمها عينة الدراسة لإدارة الصراع التنظيمي، وذلك من خلال تطبيق الاستبيان القبلي على عضوات فريق بحث الفعل من القيادات الأكاديمية والإدارية، واستغرق ذلك نحو أسبوع، تم خلاله تجميع الاستبيانات المجاب عنها من عينة الدراسة؛ نظرًا

لانشغال معظم أفراد العينة من القيادات الجامعية في الأعمال الخاصة بالتجهيز المسبق لبداية العام الجامعي 2018/2019.

وقد تم تحليل الاستجابات المجمعة بالاستبيانات القبليّة، وتم حساب نتائجها باستخدام متوسط الوزن النسبي للعبارات الخاصة بكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وذلك كما يلي.

1- تم حساب درجات الاستجابات إلى بدائل مقياس ليكرت الثلاثي كالآتي: (دائماً=3)، (أحياناً=2)، (نادراً=1)، وذلك لجميع العبارات المعبرة عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

2- تم تجميع متوسط الوزن النسبي للعبارات المنتمئة إلى كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي الخمسة؛ وبما أن كل أسلوب يتضمن 9 عبارات في الاستبيان الحالي، فإن مدى الدرجات المتوقعة لكل أسلوب تتراوح ما بين 9-27 درجات، وذلك كما يتبين من جدول (5) بالجزء اللاحق الخاص بتحليل نتائج الاستبيان القبلي والبعدي.

ومن الجدير بالذكر أنه عند إجراء الخطوة الحالية، كان عدد من استوفي الاستبيان القبلي من فريق بحث الفعل للقيادات النسائية الأكاديمية 13 عضوة، وعدد فريق بحث الفعل من القيادات النسائية الإدارية 12 عضوة.

### المرحلة الثانية: التنفيذ والمتابعة

تتمثل تلك المرحلة من تنفيذ خطة بحث الفعل ومتابعتها في إجراء ستة خطوات، تتمثل في التنوير المعرفي، ويليها استخدام عضوات فريق بحث الفعل لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تطبيقاً للدورة الأولى من بحث الفعل وكتابة التأملات الذاتية باستخدام صحف التفكير، ثم التحليل الكيفي للبيانات المجمعة من صحف التفكير، تلي ذلك عقد الدورة الثانية من خلال القيام بعقد اجتماعات لتبادل الخبرات بين عضوات كل فريق من فريق بحث الفعل، ثم استمرار التنفيذ لإدارة الصراع التنظيمي مرة أخرى، وأخيراً تجميع لنتائج الدورة الثانية من خلال صحف التفكير. وفيما يلي تفصيل لتلك الخطوات.

### أولاً: التنوير المعرفي

يقصد بالتنوير المعرفي في الدراسة الحالية زيادة فهم ظاهرة الصراع التنظيمي ومعرفة ما يرتبط بها من أساليب متنوعة لإدارته في بيئة العمل، اعتماداً على توعية عينة الدراسة بأبرز نتائج الدراسات السابقة التي تختص بظاهرة الدراسة. واعتمدت الخطوة الحالية من التنوير المعرفي على ما أكده بعض الباحثين<sup>(172)</sup> من أن بحث الفعل يستند إلى النظرية Theory، ثم الممارسة Practice، ثم التحول Transformation، حيث توفر النظرية معلومات تساعد على القيام بالممارسة، وبالتالي الممارسة تطبق مبادئ النظرية، على أن يتم ملاحظة كل نتيجة من خلال التأمل الذاتي، لتؤكد المعرفة النظرية، وكلاهما مرتبط بحدوث عملية التحسين الذاتي للممارسات، كي يتحقق تحول الممارسات للأفضل.

وقد قامت الباحثة بعمل مقابلات جماعية Focus Groups مع فريقي بحث الفعل من القيادات النسائية الأكاديمية والإدارية، وعندما تعذر ذلك؛ نتيجة انشغال بعض من عضوات فريقي بحث الفعل، تم استبدال المقابلات الجماعية بأخرى فردية Individual Interviews، وقد استغرق تنفيذ تلك الخطوة حوالي أسبوع.

وفي المقابلات الجماعية تم مراعاة الشروط الواجب اتباعها لاستخدام تلك الأداة؛ حيث حرصت الباحثة على ألا يزيد عدد من يتم مقابلتهن بالمقابلة الجماعية الواحدة عن 5 عضوات من فريقي بحث الفعل، وإعطاء الحرية لمن يتم مقابلتهن في عدم الرد على بعض الأسئلة، أو الانسحاب من المقابلة في أي وقت. كما تم شرح الجوانب الأخلاقية الخاصة بتجميع البيانات أثناء المقابلات الجماعية، ومن ذلك قيام الباحثة باستئذان عينة الدراسة في التسجيل الصوتي للمقابلات، إلا أنه نتيجة تحفظ البعض ورفض البعض الآخر، فقد تم الاكتفاء بالتسجيل الكتابي من جهة الباحثة. بالإضافة لذلك تم في المقابلات الجماعية توضيح أهمية حدوث المناقشات بين عضوات فريق بحث الفعل ممن يتم مقابلته، وذلك بإلقاء الأسئلة من جهة عينة الدراسة وتشجيع التفاعلات بينهما أثناء إجراء تلك المقابلات.

وفي خطوة التنوير المعرفي هدفت المقابلات، سواء الجماعية أو الفردية، إلى تقديم إطار معرفي عن أبرز الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي، وما يتعلق بطبيعة العملية القيادية إذا ما كانت القيادات نسائية، وذلك استناداً على أهم



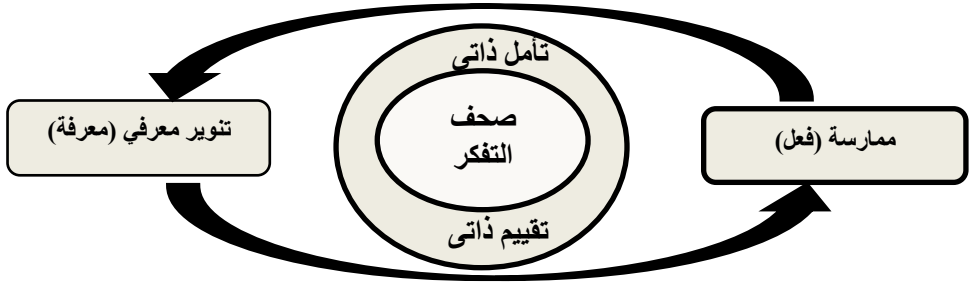
نتائج الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية. كما وضحت الباحثة في تلك المقابلات ما تعنيه صحف التفكير كأداة لرصد التفكير الذاتي للممارسات، والتي يتم استخدامها في الخطوة التالية. واشتقاقاً من جدول (1) السابق عرضه، تم إعداد تلخيص عن أبرز أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومناسبة كل أسلوب للتطبيق، وأبرز مميزات وعيوب كل أسلوب، طبقاً لما تم استنتاجه من الدراسات السابقة، وتسلمت كل عضوة من عضوات فريقتي بحث الفعل نسخة من ذلك الملخص للرجوع إليها عند الحاجة أثناء فترة تنفيذ خطوات بحث الفعل، لتحسين إدارتهن للصراع التنظيمي ببيئة العمل، في كل من الدورة الأولى والثانية من تنفيذ خطة بحث الفعل.

وقد راعت الباحثة أثناء المقابلات الفردية والجماعية تغيير أسلوب عرض نتائج الدراسات السابقة، بناءً على تنوع خبرات المجموعة التي يتم مقابلاتها والخلفية المعرفية لمن يتم مقابلته. فمثلاً حاولت الباحثة التقليل من استخدام بعض المصطلحات الإنجليزية الخاصة بموضوع الدراسة عند إجراء المقابلات مع القيادات الإدارية؛ بالرغم من ثقافتهن وخبرتهن الكبيرة؛ إلا أن ذلك قد يعيق تحقيق المقابلات لأهدافها. وفي المقابل اتسمت بعض المقابلات بوجود مناقشات تفاعلية بين الباحثة ومن يتم مقابلاتهن، أكثر من كونها جلسة لتوصيل المعارف؛ نتيجة زيادة المستوى المعرفي بموضوع الصراع التنظيمي لبعض من تم مقابلاتهن، ومن أبرزهن أمينة إحدى الكليات، والتي حصلت على الدبلومات التربوية المهنية والخاصة وتمهيدي الماجستير فيما سبق، وبالتالي كانت على معرفة كبيرة بما يتعلق بالإدارة، ونظريات القيادة، وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وغير ذلك. كما تبين أثناء المقابلات أن إحدى العضوات بفريق القيادات الأكاديمية قامت فيما سبق بتدريبات خاصة بالقيادة، وإدارة فرق العمل، وكيفية إجراء بحوث الفعل، وغير ذلك من تدريبات ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية، وبالتالي راعت الباحثة مستوى عمق وعلمية اللغة المستخدمة أثناء المقابلات، بناءً على من يتم مقابلاتهن.

وقد استغرقت كل مقابلة مدة تراوحت من 30 دقيقة إلى ساعة، تبعاً لكون المقابلة فردية أو جماعية، حيث تستغرق الأخيرة عادة وقتاً أطول، نتيجة وجود بعض المناقشات بين من يتم مقابلاتهن، وبعض الاستفسارات المتعلقة بما يتم عرضه.

### ثانياً: ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي (الدورة الأولى)

في الدراسة الميدانية تم تنفيذ الدورة الأولى من بحث الفعل من خلال ممارسة فريقين بحث الفعل من القيادات النسائية والجامعية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المناسبة، اعتماداً على معرفة الأساليب المتنوعة لإدارة الصراع التنظيمي التي تمت في الخطوة السابقة من التتوير المعرفي، وذلك كما يتضح من شكل (4) التالي.



شكل (4) الدورة الأولى لتنفيذ بحث الفعل

ويظهر من خلال شكل (4) السابق أن ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي (الفعل) تتحسن إذا ما تم اكتساب للمعرفة، حيث يحدث في الدورة الأولى اكتساب المعرفة من خلال خطوة التتوير المعرفي السابق الإشارة إليها، ويحدث التفكير من خلال التأمل والتقييم الذاتي لما يتم من ممارسات لإدارة الصراع التنظيمي، والذي ترصده عضوات فريقين بحث الفعل من القيادات النسائية الأكاديمية والإدارية من عينة الدراسة من خلال صحف التفكير. وقد تم الاتفاق بين عضوات فريقين بحث الفعل على أن يتم تنفيذ خطوة استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي المناسبة طبقاً للمواقف التي يتم التعرض لها في بيئة العمل لمدة أسبوعين، على أن يتم استخدام الكتابة التفكيرية المتمثلة في صحف التفكير كوسيلة للتوثيق اليومي لتلك الصراعات وكيفية القيام بإدارتها، مع تسمية الأسلوب الذي تم استخدامه لإدارة الصراع التنظيمي، ومبررات استخدام ذلك الأسلوب في كل موقف دون غيره، وذلك من وجهة نظر القيادة النسائية من عينة الدراسة. ومما تمت الإشارة إليه في الخطوة السابقة الخاصة بالتتوير المعرفي لفريقي بحث الفعل، أكدت الباحثة على عينة الدراسة ما يتعلق بالجوانب الأخلاقية لبحوث الفعل، وخاصة بما يتعلق بعدم ذكر أسماء الأشخاص

أطراف الصراع، أو الإشارة إليهم بطريقة أو بأخرى بحيث لا يسهل معرفة شخصياتهم، وذلك أن الهدف هو تحسين ممارسات القيادات النسائية من فريقي بحث الفعل لإدارة الصراع التنظيمي ببيئة العمل، بغض النظر عن هويات من يتم التعامل معه.

وفي أثناء هذه المرحلة من تطبيق أساليب متنوعة في إدارة الصراع التنظيمي، كانت الباحثة على تواصل دائم بعضوات بحث الفعل لحثهن على كتابة وممارسة التفكير، من جهة، وللإجابة عن بعض استفساراتهن بشأن كتابة الممارسات اليومية، من جهة أخرى، خاصة وأن معظمهن أشرن إلى أنهن لأول مرة يقمن بممارسة تسجيل التفكير الذاتي بشكل منظم. وقد قامت الباحثة نفسها بالممارسة التفكيرية أثناء تلك المرحلة، خاصة وأنه أثناء إجراء الدراسة تقلدت الباحثة منصب مدير مركز التدريب الإداري بالجامعة، بالإضافة لكونها قائم بعمل رئيس للقسم العلمي الذي تنتمي إليه، وبالتالي كان في تقلد ذلك المنصب، والتعامل مع مجموعة من المرؤوسين فرصة رائعة لاستخدام أساليب متنوعة في إدارة الصراع التنظيمي، والذي كان في أقصى درجاته، نتيجة وجود مشكلات كثيرة في ذلك المركز تحول دون تحقيقه لأهدافه بشكل فعال، وكانت الباحثة في معظم الأحوال أحد أطراف الصراع التنظيمي، وأحياناً كانت أطراف الصراع تتمثل في الموظفين بالمركز؛ مما أثرى من نتائج بحث الفعل بدرجة كبيرة.

### ثالثاً: تجميع وتحليل نتائج الدورة الأولى

على الرغم من اشتراك 13 عضوة بفريق القيادات النسائية الأكاديمية، و12 عضوة بفريق القيادات الإدارية في بداية تكوين فريقي بحث الفعل؛ فإن عدد من وثق الدورة الأولى من التطبيق باستخدام صحف التفكير قد اقتصر فقط على 10 عضوات بفريق القيادات النسائية الأكاديمية، و9 عضوات بفريق القيادات النسائية الإدارية.

وقد لوحظ أن البعض استفاض بعرض تفصيلي لمواقف الصراعات، وكيفية استخدام الأسلوب المناسب لإدارة الصراع؛ في حين كان البعض الآخر من عينة الدراسة كان مختصراً في عرضه لمواقف الصراعات وكيفية إدارتها، وفي ملحق (4)

بعض النماذج المصورة من صحف التفكير التي تم تجميعها من كل من القيادات الأكاديمية والإدارية من عينة الدراسة.

وقد أسفر جمع صحف التفكير من عضوات فريقتي بحث الفعل، ومن ثم التحليل الكيفي لما تم تجميعه، عن العديد من النتائج، والتي سيتم عرضها تفصيلاً في الجزء الخاص بتحليل نتائج الدراسة وربطها بنتائج بعض الدراسات السابقة.

#### رابعاً: اجتماعات تبادل الخبرات

في الخطوة الحالية من اجتماع تبادل الخبرات بين عضوات بحث الفعل من عينة الدراسة، حدث تقلص مرة أخرى في عدد عضوات كل من فريقتي بحث الفعل من القيادات النسائية الأكاديمية والإدارية؛ ذلك أن اثنتين من القيادات الإدارية سافرن للقاهرة لتلقى أحد التدريبات الهامة لمدة أسبوعين، مما أدى لانسحابهن من فريق القيادات النسائية الإدارية. أما بالنسبة لفريق القيادات النسائية الأكاديمية، فقد اعتذرت إحدهن عن استكمال الدراسة؛ نظراً لتركها المنصب الإداري واستبدالها بأحد القادة من الرجال، وبالتالي فقد شرط تقلدها لمنصب قيادي، مما يخل بشروط عينة الدراسة. كما اعتذرت عضوة أخرى من القيادات الأكاديمية عن استكمال الدراسة؛ نظراً لانشغالها بأمر شخصية تعوقها عن استكمال البحث. وبذلك تقلص عدد فريق بحث الفعل من فريق القيادات النسائية الأكاديمية من 10 إلى 8 عضوات، وكذلك فريق بحث الفعل للقيادات النسائية الإدارية من 9 إلى 7 عضوات، وذلك أثناء إجراء خطوة اجتماع تبادل الخبرات.

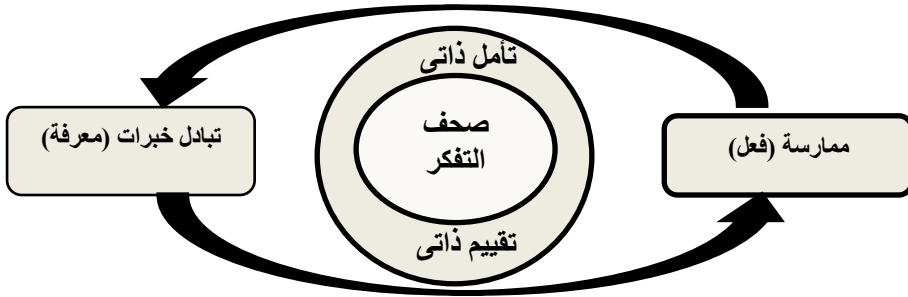
واقترنت المقابلات أثناء خطوة تبادل الخبرات على المقابلات الجماعية؛ ليتحقق الهدف منها في تبادل الخبرات بين عضوات فريقتي بحث الفعل. ونظراً لصعوبة تجميع كل عضوات فريقتي بحث الفعل من عينة الدراسة في اجتماع واحد لتبادل الخبرات، تم اتخاذ المرونة لحد ما، حيث تم عقد 4 اجتماعات، بواقع اجتماعين لكل فريق بحث فعل من القيادات الأكاديمية والإدارية، تبعاً للظروف الخاصة لكل عضوة من عضوات فريقتي بحث الفعل. ضم الاجتماع الأول لتبادل الخبرات بين فريق بحث الفعل من القيادات الأكاديمية عدد 3 منهن، أما الاجتماع الثاني فتكون من 5 من القيادات الأكاديمية. أما بالنسبة لفريق بحث الفعل من

القيادات الإدارية، فقد ضم الاجتماع الأول عدد 4 من القيادات الإدارية، وتكون الاجتماع الثاني من 3 منهن. وتمت تلك الاجتماعات بعد حوالي ثلاثة أسابيع من اجتماع التنوير المعرفي، واستغرق إجراء تلك الاجتماعات حوالي أسبوع. وهدفت المقابلات الجماعية في الخطوة الحالية لتبادل الخبرات بين عضوات فريقي بحث الفعل، ليتم بناءً على ذلك تحسناً متوقعاً في إدارة الصراع التنظيمي ببيئة العمل الجامعية. وبالتالي يمكن اعتبار تلك الاجتماعات بمثابة مقدمة لحدوث الدورة الثانية لتحسين إدارة القيادات النسائية من عينة الدراسة لإدارة الصراع التنظيمي، باعتبار أن خطوة التنوير المعرفي كانت مقدمة لتطبيق الدورة الأولى، والتي هدفت لزيادة الجانب المعرفي لتحسين الممارسات الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي. وقد استغرقت تلك الاجتماعات من ساعة ونصف إلى ساعتين؛ نظراً لتبادل وجهات النظر وإجراء مناقشات عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومدى مناسبتها، وإمكانية استخدام أساليب بديلة طبقاً لخبرات كل عضوة من عضوات بحث الفعل. وقامت الباحثة بالرصد الكتابي لما دار بتلك الاجتماعات، ثم تحليل ذلك، نظراً للحفاظ عينة الدراسة على التسجيل الصوتي، كما سبقت الإشارة لذلك.

#### **خامساً: استمرار الممارسة بعد تبادل الخبرات (الدورة الثانية)**

تهتم تلك الخطوة باستمرار تنفيذ خطة بحث الفعل لتحسين إدارة القيادات النسائية للصراع التنظيمي، بعد أن تم التطبيق في الدورة الأولى، وبعد عقد اجتماع تبادل الخبرات، الذي يركز على التفاعلات الجماعية بين عضوات كل فريق، لذا يتوقع أن يكون تبادل تلك الخبرات ذو أثر إيجابي على تحسن ممارسات القيادات النسائية لإدارة الصراع التنظيمي.

وبالتالي تهدف الخطوة الخاصة بتنفيذ الدورة الثانية إلى إحداث ما يسمى بالتأثير المتعلم Education Influence، والذي يشير إلى التحسن في ممارسة إدارة الصراع التنظيمي من خلال ما تم اكتسابه من المعارف بالدورة الأولى، وأيضاً اكتساب الخبرات من اجتماع تبادل الخبرات، كما يظهر في شكل (5) التالي.



شكل (5) الدورة الثانية لتنفيذ بحث الفعل

ويتبين من الشكل (5) السابق أن المعرفة والفعل مترابطين بعضهما ببعض، ذلك أن المعرفة في الدورة الثانية تعتمد على ما تم اكتسابه من معارف بناءً على تبادل الخبرات بين عضوات فريقى بحث الفعل للقيادات الأكاديمية والإدارية، وبالتالي يتوقع حدوث التحسن في ممارسة إدارة الصراع التنظيمي (الفعل)، وذلك التحسن المتوقع يتم رصده من خلال التأمل والتقييم الذاتي المكتوب بصحف التفكير من جهة عضوات فريقى بحث الفعل. وقد اتفقت عضوات فريقى بحث الفعل من القيادات الأكاديمية والإدارية على أن يستمر تدوين التفكير الذاتي من خلال صحف التفكير أثناء التطبيق بالدورة الثانية لمدة تمتد لأسبوعين، حتى يتضح أثر اجتماع تبادل الخبرات في تحسين إدارة الصراع التنظيمي بالنسبة لعينة الدراسة من فريقى بحث الفعل.

#### سادسًا: تجميع وتحليل نتائج الدورة الثانية

قامت الباحثة في هذه الخطوة بتجميع صحف التفكير من عينة الدراسة بفريقي بحث الفعل للقيادات النسائية الأكاديمية والإدارية، والتي تم استيفؤها من خلال قيام عضوات الفريقين بالتأمل الذاتي بعد إتمام اجتماع تبادل الخبرات. وقد استطاعت الباحثة تجميع صحف التفكير من 7 قيادات أكاديمية، و6 قيادات إدارية، حيث اعتذرت عضوة من كل فريق عن استكمال الدراسة، نظرًا لانشغالهن بأمر أسرية وضيق الوقت المتاح أثناء العمل، واعتبر ذلك العدد النهائي هو عدد عضوات فريقى بحث الفعل من عينة الدراسة ممن أكمل بحث الفعل حتى تلك الخطوة. وقد استغرق تجميع تلك الصحف من عضوات فريقى بحث الفعل حوالي أسبوعًا واحدًا.

### المرحلة الثالثة التقييم

إن مرحلة التقييم لما تم تنفيذه من مراحل وخطوات خطة بحث الفعل تضمنت القيام بأربعة خطوات متتالية، استغرق كل منها حوالي أسبوعاً، بمجمل شهر كامل لإتمام خطوات تلك المرحلة، تمثلت تلك الخطوات في تطبيق الاستبيان مرة أخرى كاستبيان بعدي، ثم مقارنة نتائج كل من الاستبيان القبلي بالبعدي لكل عضوة من عضوات فريق بحث الفعل من عينة الدراسة، تلي ذلك القيام بالتغذية الراجعة لفريقي بحث الفعل، ثم الانتهاء بعمل خطة تالية، بناءً على نتائج التقييم، وفيما يلي تفصيل لكل خطوة من الخطوات السابقة.

#### أولاً: إعادة تطبيق الاستبيان (البعدي)

تم إعادة تطبيق ذات الاستبيان الخاص بواقع إدارة القيادات النسائية للصراع التنظيمي، من خلال تحديد الأساليب التي تستخدم من قبل عضوات فريق بحث الفعل للقيادات النسائية الأكاديمية والإدارية من عينة الدراسة. وذلك بهدف معرفة مدى التنوع في استخدام كل عضوة من عضوات فريق بحث الفعل لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، بعد حدوث كل من التنوير المعرفي (الدورة الأولى) وتبادل الخبرات بين أفراد عينة الدراسة (الدورة الثانية)، وإذا ما كان هناك تحسناً في إدارتهن للصراع التنظيمي.

#### ثانياً: المقارنة بين نتائج الاستبيانين القبلي والبعدي

ارتكزت الخطوة الحالية للدراسة على إجراء مقارنة بين النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل ما جمع من بيانات خاصة بواقع استخدام القيادات النسائية الأكاديمية والإدارية من عينة الدراسة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي قبل تنفيذ خطة بحث الفعل (الاستبيان القبلي)، وبين ما حدث بعد القيام بكل من التنوير المعرفي بالدورة الأولى وتبادل الخبرات بالدورة الثانية (الاستبيان البعدي)، من خلال مقارنة نتائج تطبيق ذات الاستبيان مرة أخرى، بعد انتهاء جميع خطوات مرحلة التنفيذ لخطة بحث الفعل، وسيتم توضيح لنتائج تلك الخطوة لاحقاً.

#### ثالثاً: التغذية الراجعة لفريقي بحث الفعل

وتعتمد خطوة التغذية الراجعة لفريقي بحث الفعل على عرض نتائج الدراسة على عضوات كلا الفريقين، وقد تم القيام بخطوة التغذية الراجعة عن طريق المقابلات الجماعية، والمقابلات الفردية؛ عندما تعذر إجراء المقابلات الجماعية. كما تم في هذه الخطوة عرض الفروق بين نتائج الاستبيانين القبلي والبعدي لكل عضوة من عضوات فريقي بحث الفعل، كما تم عرض أبرز نتائج التحليل الكيفي لصحف التفكير المجمعة من عينة الدراسة.

#### **رابعاً: عمل خطة تالية بناءً على نتائج التقييم**

وتهتم الخطوة الأخيرة من مرحلة التقييم لخطة بحث الفعل المطبقة إلى وضع خطة تالية، في ضوء تحليل لنتائج التطبيق، بما يضمن استمرار التعديل طبقاً للمتغيرات والظروف المحيطة ببيئة العمل الخاصة بالقيادات النسائية الأكاديمية والإدارية، مع الاستعانة بالمعطيات المستنتجة من نتائج الدراسة، ومراعاة تنوع ظروف العمل، وغير ذلك من متغيرات. وتم إجراء ذلك من خلال المقابلات الفردية والجماعية لفريقي بحث الفعل من القيادات النسائية الجامعية.

#### **المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها**

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث من الأسئلة البحثية، وذلك بعرض النتائج الخاصة بتطبيق خطة بحث الفعل لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية (الأكاديمية والإدارية) للصراع التنظيمي، بعد أن تم تجميع نتائج الدراسة باستخدام أدواتها من المقابلات والاستبيان وصفح التفكير. وفيما يلي إجمال ثم تفصيل لتحليل نتائج الدراسة طبقاً للأدوات المستخدمة في جمع بيانات كل مرحلة من خطة بحث الفعل.

#### **أولاً: تحليل النتائج المجمعة من المقابلات التي طبقت بخطة بحث الفعل:**

##### **1- تحليل نتائج المقابلات التي تمت بمرحلة التشخيص:**

- أ- صعوبة إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي.
- ب- قلة التنوع في استخدام القيادات النسائية الجامعية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.



ج- التأثير السلبي للصراع التنظيمي على القيادات النسائية الجامعية نفسياً وصحياً.

د- انتشار ظاهرة الصراع التنظيمي بالبيئة الجامعية.

هـ- سوء فهم المرؤوسين للمهام المطلوبة منهم سبب أساسي لحدوث الصراع التنظيمي.

2- تحليل نتائج المقابلات التي تمت بمرحلة تنفيذ خطة بحث الفعل:

### 1.2 النتائج المستخلصة من اجتماعات التنوير المعرفي

أ- أهمية استخدام القيادات النسائية الجامعية للسمات الأنثوية المميزة عند إدارة الصراع التنظيمي.

ب- نقص الموارد المادية والبشرية يؤدي لاستخدام القيادات النسائية الجامعية لأسلوب التوفيق في إدارة الصراع التنظيمي.

ج- استخدام القيادات النسائية الجامعية أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي عند بداية تولي المنصب القيادي.

### 2.2 النتائج المستخلصة من اجتماعات تبادل الخبرات

أ- تدنى النظرة للقيادات النسائية الجامعية.

ب- تباين آراء القيادات النسائية الجامعية حول أفضلية استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

ج- أهمية تعامل القيادات النسائية الجامعية مع الصراع التنظيمي عند بداية ظهوره.

د- دور تبادل الخبرات بين القيادات النسائية الجامعية في تحسين إدارتهن للصراع التنظيمي.

### 3- تحليل نتائج المقابلات التي تمت بمرحلة التقييم:

أ- تحسن المناخ ببيئة العمل نتيجة تحسن إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي.

ب- تحسن الصحة النفسية للقيادات النسائية الجامعية نتيجة تحسن إدارتهن للصراع التنظيمي.

ج- إعادة توزيع القيادات النسائية الجامعية لمهام العمل يقلل من حدة الصراع التنظيمي.

د- أهمية اهتمام الجامعة بتدريب القيادات الجامعية على إدارة الصراع التنظيمي.

**ثانياً: تحليل النتائج المجمعّة من خلال تطبيق الاستبيانين القبلي والبعدي:**

أ- استخدام القيادات النسائية الجامعية أساليب إدارة الصراع التنظيمي بشكل موزع بعد تنفيذ خطة بحث الفعل.

ب- لا يوجد فروق بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات النسائية الأكاديمية وما تستخدمه القيادات النسائية الإدارية.

**ثالثاً: تحليل النتائج المجمعّة من خلال صحف التفكير بالدورتين الأولى والثانية**

**لتنفيذ خطة بحث الفعل:**

**1- تحليل نتائج صحف التفكير المجمعّة بالدورة الأولى لتنفيذ خطة بحث**

**الفعل:**

أ- كثرة استخدام القيادات النسائية الجامعية لأسلوب التعاون والإجبار في إدارة الصراع التنظيمي بالجامعة.

ب-التنوع في استخدام القيادات النسائية الجامعية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

ج- دور النقد الذاتي في تحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي.

**2- تحليل نتائج صحف التفكير المجمعّة بالدورة الثانية لتنفيذ خطة بحث**

**الفعل:**

أ- أهمية استخدام القيادات النسائية الجامعية لصفح التفكير في تحسين إدارتهن للصراع التنظيمي.

ب-تحسن إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي.

وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لتحليل نتائج الدراسة طبقاً للأدوات المستخدمة في جمع بيانات تطبيق خطة بحث الفعل لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي.

**أولاً: تحليل النتائج المجمعة من المقابلات التي طبقت بخطة بحث الفعل:**

بما أنه تم استخدام المقابلات في جميع مراحل خطة بحث الفعل بالدراسة الحالية، فيحتل تحليل النتائج في هذا المحور الكم الأكبر مقارنة بتحليل نتائج تطبيق الاستبيان أو صحف التفكير، حيث تم استخدامها فقط في بعض الخطوات ببعض مراحل خطة بحث الفعل. ونظراً لثراء ما تم تحليله من نتائج جمعت من خلال المقابلات؛ لذا يتم تقسيم هذا المحور لثلاثة محاور فرعية، تتمثل في تحليل نتائج المقابلات التي تمت بكل من مرحلة التشخيص، والتنفيذ، والتقييم وذلك كما يلي.

**1- تحليل نتائج المقابلات التي تمت بمرحلة التشخيص:**

بتحليل نتائج الدراسة في المرحلة الأولى لخطة بحث الفعل للتعرف على طبيعة إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي، تبين صعوبة إدارة تلك القيادات للصراع التنظيمي، وكشفت النتائج قلة التنوع في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لاعتماد ذلك على طبائهن الشخصية، وأشارت النتائج إلى أن هناك تأثيراً سلبياً لوجود الصراعات في بيئة العمل على صحة ونفسية القيادات النسائية الجامعية، وإلى انتشار وجود الصراع التنظيمي بالجامعة، كما أكدت النتائج على أن أبرز أسباب حدوث الصراع التنظيمي يرجع لسوء فهم المهام المطلوبة، وفيما يلي توضيح تفصيلي لذلك.

**أ- صعوبة إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي**

أظهرت النتائج وجود اتفاق بين عينة الدراسة، ممن تم مقابلاتهن سواءً من القيادات النسائية الأكاديمية أو الإدارية، على صعوبة إيجاد الأسلوب الأمثل في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يصعب نجاح الأسلوب المستخدم لإدارة الصراع في كل مرة؛ بالرغم من زيادة خبرة بعض من تم مقابلاتهن في العمل القيادي عن 20 عاماً. وقد تكون تلك الصعوبات راجعة إلى اختلاف طبيعة أطراف الصراع وشخصياتهم، ولتنوع أسباب الصراع التنظيمي في بيئة العمل في كل مرة.

أشارت إحدى القيادات النسائية الأكاديمية، والتي تعمل أمين لإحدى الكليات، بأنها تعاني من صعوبات عند إدارتها للصراعات بكليتها، ترجع إلى نظرة المجتمع للمرأة بأنها لا تصلح للقيادة، وهو الأمر الذي يرجع لحد كبير إلى قلة الثقافة

المجتمعية بشأن القائدات الناجحات بالتاريخ المصري، وضربت أمثلة على ذلك مثل حتشبسوت، ونفرتيتي، وشجرة الدر، وغيرهن. وأرجعت ذلك للدور السلبي للإعلام فيما يعرض من أفلام ومسلسلات تستخف بالنساء، خاصة إذا ما كانوا على رأس العمل القيادي. وفي ذلك اتفاق مع ما أشارت إليه نتائج إحدى الدراسات في مجال الإعلام (173) حيث وجدت أنه عند تسليط الضوء على القيادات الناجحة في وسائل الإعلام، يوجد تباين في التعامل مع تلك النماذج الناجحة طبقاً لجنس المدير من حيث كونه امرأة أو رجلاً، مما قد يعكس نظرة المجتمع لكليهما. فإذا ما كانت القيادة نسائية، عادة ما يوجه إليها سؤالاً عن كيفية توفيقها بين مسؤولياتها القيادية في المنصب الذي تشغله، مع كونها زوجة، أو أمًا، أو كليهما؛ في حين أن ذلك السؤال نادراً ما يوجه للقائد إذا ما كان رجلاً، بل ما يتم عادة، وطبقاً لنتائج تلك الدراسة، هو نشر صورة سعيدة لذلك المدير بين زوجته وأولاده، مما يدل ضمناً على نجاح ذلك المدير في التوفيق بين مهنته وواجباته الأسرية. وفي ذلك مغالطة تدل على تباين نظرة المجتمع لمن يشغل منصباً قيادياً من حيث كونه رجلاً أو امرأة. كما توصلت الدراسة الحالية إلى أن من أهم أسباب صعوبة إدارة بعض القيادات النسائية للصراع التنظيمي هو محاولة القيادات النسائية تقليد القادة الرجال في طريقتهم في الإدارة عمومًا، وإدارة الصراع التنظيمي على وجه الخصوص.

### ب-قلة التنوع في استخدام القيادات النسائية الجامعية لأساليب إدارة الصراع

#### التنظيمي

بالاستفسار من عينة الدراسة أثناء مرحلة التشخيص من خطة بحث الفعل، عن مدى اتباع أسلوبًا معينًا في إدارة الصراع التنظيمي، أشارت معظم العينة أنها تتبع الأسلوب الذي يتفق مع الطبيعة الشخصية لكل منهن. فمثلاً أشارت إحدى القيادات الأكاديمية، والتي تعمل كرئيسة قسم منذ ثلاث سنوات، وقبل ذلك شغلت منصب المدير التنفيذي لوحدة ضمان الجودة بكليتها لمدة خمس سنوات متتالية، أنها بطبيعتها شخص هادئ الطباع عند تعاملها مع الآخرين، وبالتالي تتأني عند إدارتها للصراع التنظيمي، وتحرص على البحث عن أسباب الخلافات بين أطراف الصراع؛ إلا أن ذلك أحيانًا ما يؤدي لتنازلها الشخصي عن بعض حقوقها في مقابل تسوية الأمور بين

الأطراف، كوسيلة لتقليل حدة الصراعات في بيئة العمل. ويتفق ذلك مع نتائج إحدى الدراسات (174) التي استنتجت أن الخصائص والسمات الشخصية للقيادات، تؤثر في اختيار أساليب التعامل مع الصراعات. كما يتفق ذلك مع ما أشارت إليه واحدة من القيادات النسائية الإدارية من عينة الدراسة، وهي مديرة إحدى الإدارات المركزية بالجامعة، حيث أكدت على أن شخصيتها حازمة في جميع أمورها، وبالتالي ينعكس ذلك على أسلوب إدارتها للصراع التنظيمي في عملها. ويظهر ذلك من خلال حرصها على استخدام اللوائح المنظمة للعمل، والتكليفات المكتوبة للمرؤوسين، لأنه من وجهة نظرها- ينبغي أن تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة "رسمية" أكثر من كونها "اجتماعية". وبمناقشتها في مدى نجاح ذلك، أشارت أنها ترى في اتباع هذا الأسلوب في إدارة الصراع التنظيمي الشكل الأمثل، وبالرغم من ذلك تتسم بيئة العمل لديها بالتوتر بشكل دائم، حتى أن المرؤوسين عادة ما يتحالفون ضدها ويكتبون شكاوى "كيدية"، وخاصة أثناء غيابها عن العمل لأي ظرف من الظروف، كما أشارت.

وفي هذين المثالين يتضح بشكل كبير حاجة عينة الدراسة لتحسين إدارتهن للصراع التنظيمي، مما قد ينوع من استخدامهن لعدة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي بغض النظر عن طبائعهن الشخصية، حتى يمكن أن يحدث استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي طبقاً لتغير الموقف كأحد مبادئ النظرية الموقفية، التي تمت الإشارة لها مسبقاً في الجزء النظري من الدراسة الحالية.

### ج-التأثير السلبي للصراع التنظيمي على القيادات النسائية الجامعية نفسياً

#### وصحياً

أظهرت نتائج الدراسة أن من التحديات التي تواجهها القيادات النسائية الجامعية في مجال عملهن حدوث تأثير سلبي لوجود الصراعات في بيئة العمل على صحة ونفسية تلك القيادات النسائية. فأشارت عينة الدراسة التي تمت مقابلاتها بمرحلة التشخيص إلى أنه في معظم الوقت لا يقتصر تأثير وجود الصراعات في بيئة العمل على الأداء التنظيمي فحسب؛ بل ينعكس ذلك بالسلب عادة على الصحة النفسية والجسدية للقيادات النسائية نفسها. فقد أشارت إحدى الإداريات من عينة الدراسة،

بأنها أصيبت بمرض السكر بسبب صراع دام عدة أشهر مع بعض من مرؤوسيه بالعمل، وأشارت قيادة أكاديمية أخرى إلى أنها تفكر بشكل إجرائي في التخلي عن منصبها كرئيسة قسم، نتيجة وجود صراعات دائمة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه، مما سبب لها ضعفاً في الرضا الوظيفي، وأثر بالسلب على أسرتها، نظراً لشعورها الدائم بضغط العمل والإحباطات، حيث تستمر تلك المشاعر السلبية معها حتى بعد رجوعها للمنزل. وتتفق تلك الآراء من نتائج العديد من البحوث؛ فقد بينت إحدى الدراسات<sup>(175)</sup> أن الضغوط التي تتعرض لها القيادات النسائية ببيئة العمل يمكن أن تؤثر سلباً على حالتهم الصحية بأشكال متعددة، وبالتالي أوصت تلك الدراسة على أهمية ممارسة القيادات النسائية لبعض الرياضات الذهنية والنفسية، والتي يمكن أن تخفف من تلك الضغوطات وتحسن من صحتها الجسدية، ومن تلك الرياضات اليوجا وممارسة التأمل *Yoga and Meditation*، واقترحت تلك الدراسة أنه عند عمل دورات تدريبية خاصة بالقيادات النسائية يمكن أن يضاف إليها دورات عن كيفية ممارسة المرأة لتلك الرياضات الذهنية.

وفي ذات السياق، ترى بعض القيادات النسائية من عينة الدراسة أن توليهم لمناصب قيادية والذي يستتبع تعرضهن لصراعات يومية، أدى لحدوث تغيير في سماتهن الشخصية، واختلفت العينة في كون هذا التغيير سلبياً أحياناً أو إيجابياً أحياناً أخرى. فقد أشارت إحدى القيادات الأكاديمية، والتي تتقلد منصب رئيسة قسم، أن شخصيتها تغيرت لحد كبير بعد توليها المنصب القيادي، حيث أصبحت أكثر هدوءاً وأكثر قدرة على الاستماع للآخرين، وأكثر حكمة في التعامل مع المواقف الصعبة، وخاصة إدارة الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس ممن يكبرونها سنّاً وخبرة. وعلى النقيض من ذلك، أشارت وكالة إحدى الكليات، بأنه بعد توليها منصب وكيل الكلية منذ أكثر من عام تحولت إلى شخص عصبي جداً، وأصبح من السهل استفزازها ممن حولها، يحولها إلى أن تكون هي نفسها أحد أطراف الصراع التنظيمي. وترى أن ذلك التغيير أثر سلباً في قدرتها على الإنتاج العلمي، وعلى الطلاب الذين تشرف علمياً على رسائلهم، بل وأدى لتعرضها لمشكلات في حياتها الأسرية. لذلك أشارت إحدى القيادات الأكاديمية من ذوات الخبرة الإدارية، بأنه من الأفضل أن

تقتصر العلاقة في بيئة العمل على "الزمالة" فقط دون "الصدقة"؛ وذلك أن العمل القيادي قد يفرض بعض التعاملات التي تنسم بالإجبار أحياناً، خاصة وأن بعض الأشخاص يميلون إلى عدم الالتزام بالتعليمات أو القيام بالواجبات الوظيفية، لذا القيادة الناجحة عادة لا ترضي جميع الأطراف، لأن هناك أطرافاً تعتمد خرق القواعد، والتي إذا تم إرضاؤها يكون في ذلك مخالفة للصالح العام. وترى بعض القيادات النسائية الجامعية من عينة الدراسة أن التغيير في سمات الشخصية نتيجة الانضمام للعمل القيادي ومواجهة الصراعات ببيئة العمل أمراً لا يمكن تجنبه، لكن يمكن استثماره ليكون إيجابياً.

#### د- انتشار ظاهرة الصراع التنظيمي بالبيئة الجامعية

اتفقت عينة الدراسة من القيادات النسائية الأكاديمية والإدارية على انتشار وجود الصراع التنظيمي بالجامعة، حتى مع تقلد بعضهن القيادة في وحدات إدارية أو كليات مختلفة؛ إلا أنه كان هناك تبايناً في مدى انتشار تلك الصراعات من مكان لآخر بالجامعة محل الدراسة، وقد يعود ذلك التباين في مدى انتشار الظاهرة، إلى اختلاف الشخصيات التي تم مقابلاتها، أو تباين ظروف العمل نفسها من كلية لأخرى، ومن إدارة لأخرى داخل الجامعة. وقد لا يكون انتشار ظاهرة الصراع التنظيمي خاصاً فقط ببيئة العمل الجامعي؛ بل أن أي مؤسسة يعمل بها أفراد متباينين في سماتهم المهنية والنفسية معرضة لوجود الصراع التنظيمي. ويتفق ذلك مع نتائج العديد من الدراسات<sup>(176)</sup> والتي ترى في انتشار الصراع التنظيمي في بيئة العمل أمراً حتمياً.

#### هـ- سوء فهم المرؤوسين للمهام المطلوبة منهم سبب أساسي لحدوث الصراع

##### التنظيمي

توصلت الدراسة أثناء المقابلات بالمرحلة الأولى لخطة بحث الفعل إلى أنه من أبرز أسباب حدوث الصراع التنظيمي في الجامعة ضعف فهم المرؤوس لمهامه الوظيفية. فقد أكدت إحدى القيادات الأكاديمية من عينة الدراسة، والتي تعمل كوكيلة كلية لشؤون التعليم والطلاب بإحدى الكليات، أن أهم سبب في انتشار الصراع بين

المؤوسين يرجع للضبابية في فهم المهام المطلوبة من كل منهم، وبالرغم من توزيع بطاقات الوصف الوظيفي في بعض الإدارات بالجامعة؛ إلا أن ذلك ليس كافياً لفهم طبيعة مهام كل منصب. وبينت تلك القيادة النسائية من عينة الدراسة، أن من أكثر أسباب الصراع التنظيمي ضعف فهم المهام المطلوبة من كل مؤوس، فمثلاً تحدث صراعات متنوعة ودائمة بين المرشدين الأكاديميين للطلاب من أعضاء هيئة التدريس من جهة، وموظفي قسم شؤون التعليم والطلاب وموظفي إدارة رعاية الشباب، من جهة أخرى. ويكون ذلك عادة نتيجة ضعف فهم كل منهم للمهام والأدوار التي ينبغي عليهم القيام بها، ويحدث نتيجة ذلك مشادات حادة بين المرشدين الأكاديميين والموظفين، والموظفين بعضهم وبعض، بل وبين الموظفين وأولياء الأمور أحياناً؛ مما يضطرها، في كثير من الأحيان، إلى التدخل السريع، كوكيل للكلية لشؤون الطلاب. وتتزايد وتيرة الصراعات، على وجه الخصوص، في بداية العام الدراسي، حيث تزيد المشكلات الخاصة بانتقال الطلاب من كلية لأخرى، وما يتعلق بتسجيل الطلاب للمقررات المختارة في النظام الإلكتروني الخاص بنظام الساعات المعتمدة.

ويؤكد النتيجة السابقة الخاصة بأسباب الصراعات التي تعود لضعف فهم مهام الوظيفة، ما أشارت إليه إحدى الوكيلات، من عينة الدراسة، والتي تولت وكالة شؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة منذ عام تقريباً، من أنها واجهت صراعات كثيرة في بداية توليها للمنصب نتيجة جهلها بمهام وطبيعة عملها، وخاصة أن معظم خبراتها الإدارية كانت تقع في رئاسة القسم الأكاديمي الذي تنتمي إليه، ولم تتعامل مسبقاً بشكل مباشر مع شؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، لذا تعرضها للصراعات ووجودها كطرف من أطراف الصراع، كان سببه الأساسي قلة وعيها في بداية توليها للمنصب القيادي، بمهام الوظيفة التي رقيت إليها.

## 2- تحليل نتائج المقابلات التي تمت بمرحلة تنفيذ خطة بحث الفعل:

يهتم المحور الحالي باستعراض نتائج الدراسة الخاصة بمرحلة تنفيذ خطة بحث الفعل لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي، وذلك باستخدام المقابلات سواءً في خطوة التتوير المعرفي، وأيضاً في خطوة تبادل الخبرات بين عضوات فريق بحث الفعل من عينة الدراسة.



## 1.2 النتائج المستخلصة من اجتماعات التنوير المعرفي

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتمت مناقشته في المقابلات الخاصة بالتنوير المعرفي، أن لاستخدام القيادات النسائية الجامعية لسماتهن الأنثوية التي تميزهن عن القادة الرجال أهمية كبيرة في إدارة الصراع التنظيمي، كما تبين أن أسلوب التوفيق يتم استخدامه بشكل واسع في البيئة الجامعية نظراً لنقص الموارد المادية والبشرية، واتضح أن أسلوب التجنب يستخدم في إدارة الصراعات عادة عند بداية تولى المنصب القيادي، وفيما يلي تفصيل لتلك النتائج.

### أ- أهمية استخدام القيادات النسائية الجامعية للسماوات الأنثوية المميزة عند إدارة الصراع التنظيمي

أشارت عينة الدراسة في اجتماعات التنوير المعرفي إلى أنهن كإناث يمتلكن صفاتٍ مميزة ينبغي استثمارها في إدارة الصراع التنظيمي، ومن بين تلك السمات المرونة، والقدرة الجيدة على الاستماع للآخرين، وتفهم مواقفهم، وفي ذلك إشارة إلى أن تلك الآراء تؤمن بالاختلاف في الأساليب التي يستخدمها كل من القادة من الرجال والقيادات النسائية في إدارة الصراع التنظيمي. ويوافق ذلك ما أشارت إليه إحدى الدراسات (177) أن القيادات النسائية ناجحة في إدارة الصراع التنظيمي بسبب أن المرأة تمتلك الإمكانيات التي تجعل منها قائدة ناجحة، ودلت تلك الدراسة على ذلك من خلال عرضها لنماذج ناجحة من القيادات النسائية السياسية على مستوى دول العالم في التاريخ الحديث والمعاصر. كما أن إحدى الدراسات (178) ألفت الضوء على تمايز القيادات النسائية عن نظرائها من الرجال في امتلاك ما يطلق عليه الذكاء الروحي spiritual intelligence، وقامت تلك الدراسة على جمع بياناتها من عينة من القيادات النسائية الأكاديمية لاستكشاف فعالية استخدام ممارسات الذكاء الروحي بين القيادات النسائية في المجال الأكاديمي، وجمعت بياناتها من عينة قوامها 9 من القيادات الأكاديمية في ثلاث جامعات بماليزيا، يتقلدن مناصب رؤساء برامج أكاديمية أو عميدات أو نائبات رئيس جامعة لمدة 10 سنوات على الأقل. ومن أبرز نتائج تلك الدراسة وأكثرها ارتباطاً بنتائج الدراسة الحالية، أن القيادات النسائية من ذوات الذكاء الروحي العالي يمتلكن قوى داخلية تجعل القائدة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع

التغييرات التنظيمية وإدارة الصراعات بين المرؤوسين بشكل إيجابي. ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه إحدى عضوات فريق بحث الفعل للقيادات الإدارية بالدراسة الحالية، من أن "النساء يتسمن بالهدوء والذكاء الاجتماعي، والذي يجعلهن أكثر قدرة على إدارة الصراع بشكل ناجح".

واستنتجت دراسات أخرى أن المرأة تتسم بعدة سمات تميزها في القيادة، منها القدرة على إظهار الاهتمام ومشاركة الآخرين<sup>(179)</sup>، تتعاطف نفسياً مع المرؤوسين؛ لأنها تتسم بالحساسية Emotional Sensitivity<sup>(180)</sup>، ولديها القدرة على الاستماع للمرؤوسين باهتمام، والمثابرة بدرجة كبيرة، والقدرة على التحفيز ومساعدة الزملاء الأقل خبرة<sup>(181)</sup>، والتعاون Cooperative، والإب داع Creative<sup>(182)</sup>. كما تتميز المرأة القائدة بالمشاركة والاتصال الفعال مع الآخرين، ولديها القدرة على إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات، وقادرة على تنمية قدرات المرؤوسين عن طريق تفويضها للصلاحيات للعاملين معها<sup>(183)</sup>.

وقد أشارت بعض الدراسات لضرورة عدم الربط بين نجاح القيادة وجنس القائد، من حيث كونه ذكراً أو أنثى. ومن بين تلك الدراسات دراسة حديثة 2018<sup>(184)</sup> ركزت على الكفايات القيادية التي ينبغي أن تتوفر في القيادات النسائية العاملة في مجال الصناعة بألمانيا، ومدى اختلاف تلك الكفايات عن تلك الخاصة بالقادة من الرجال. وتم إجراء مقابلات مع عشرة من القادة الذكور، بمجال صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو مجال عمل يهيمن عليه القادة من الذكور في ألمانيا. وهدفت المقابلات لتجميع آراء عينة الدراسة حول الكفايات التي ينبغي أن تتوفر في القيادات النسائية إذا ما تقلدت مناصب عليا من وجهة نظر القادة الرجال. وتوصلت الدراسة إلى نتائج جدلية، غير قاطعة بشأن التمييز بين القيادة الرجالية والقيادة النسائية، وما إذا كان هناك تبايناً في فعالية القيادة إذا ما كان من يتولى المنصب القيادي رجلاً أم امرأة، بما يسمى في الأدبيات "القيادة الرجالية والنسائية" Masculine and Feminine Leadership. كما كشفت تلك الدراسة عن أن نجاح القيادات النسائية لا يتشكل فقط من خلال واقع خبراتهن المهنية؛ بل أن ذلك ينبغي النظر إليه على أنه مزيج متداخل ومعقد من السلوكيات المهنية، والسمات الشخصية ذات العلاقة بكون

القائد من النساء. وبالتالي ترى الدراسة أن توقع أن يلبس كل من القادة الرجال والقيادات النسائية ذات الثوب عند الإدارة لا يضمن النجاح، بل على كل منهما استخدام ما لديه من سمات شخصية، بشكل يتناسب مع الموقف. وحاولت تلك الدراسة تفسير سبب تقلد عدد قليل من القيادات النسائية في مقابل عدد القادة من الرجال في قطاع الصناعة بألمانيا، والذي قد يكون راجعاً لتوقع سلوكيات محددة ووجود سمات وكفايات معينة فيمن يتولى منصباً قيادياً؛ بغض النظر عن كونه امرأة أو رجلاً، وهو ما حاولت الدراسة إلقاء الضوء عليه لتؤكد على أنهما مختلفان ولكن يمكن لكل منهما النجاح بطريقته الخاصة وباستخدام سماته التي قد تود لجنسه، ولا يوجد مشكلة في ذلك بل قد يكون ذلك هو سبب النجاح في القيادة. كما أن إحدى الدراسات<sup>(151)</sup> ألفت الضوء على الطبيعة "الأنثوية" للقيادة الناجحة، وهو ما أطلق عليه الإدارة الأنثوية *Feminization of management*، ويقصد به الأبعاد الاجتماعية التي ينظر إليها، إذا ما تقلدت القيادات النسائية المناصب العليا في مؤسسة ما. بالإضافة لذلك اهتمت العديد من الدراسات<sup>(186)</sup> بالعلاقة بين الخصائص الاجتماعية للمرأة، وطبيعة الأدوار القيادية التي تقوم بها إذا ما تولت منصباً قيادياً. واستنتجت تلك الدراسات عدة نتائج، منها أنه عندما تدير المرأة مؤسسة ما، تتسم بيئة العمل فيها بمناخ إيجابي، ويزيد الاهتمام الشخصي بالمرؤوسين والتعزيز الإيجابي لهم، كما تتسم العلاقات بين العاملين بالود والهدوء. وأرجعت الدراسات ذلك إلى استخدام المرأة القائدة لما يسمى بالذكاء العاطفي *Emotional Intelligence*، وتطبيقها لمبادئ نظريتي العلاقات الإنسانية والقيادة التحويلية، ويعود ذلك لحد كبير إلى كون الأدوار القيادية للمرأة تتفق مع الدور الطبيعي لها كأمراة، والذي يتمثل في الرعاية والدعم لمن حولها، والتعاطف مع ما يشعر به الآخرون. كما تتفق تلك النتائج مع ما أشارت إليه إحدى الدراسات الحديثة<sup>(187)</sup> التي أثبتت أن القيادات النسائية من المديرات والمشرفات بالمدارس أكثر قدرة على تطبيق مبادئ العدالة الاجتماعية، وتفسير ذلك يعود إلى استخدامهن لسماتهن الأنثوية *Feminine Qualities* في تحقيق تلك الأهداف الاجتماعية، بالإضافة لعوامل أخرى كالخبرة والسلطات الممنوحة لهن من خلال المنصب الوظيفي الذي يشغلنه.

## ب-نقص الموارد المادية والبشرية يؤدي لاستخدام القيادات النسائية الجامعية لأسلوب التوفيق في إدارة الصراع التنظيمي

أكدت عينة الدراسة أثناء المقابلات أن أسلوب التوفيق يتم استخدامه بشكل واسع في البيئة الجامعية، وقد يكون ذلك ناتجاً عن نقص الموارد، والذي تعاني منه بعض الجامعات وخاصة الحكومية منها، من هنا يعد استخدام أسلوب التوفيق في إدارة الصراعات التي يرجع سببها لقلة الموارد أمراً ناجحاً.

ومن أبرز الأمثلة على اللجوء لاستخدام أسلوب التوفيق لإدارة الصراعات عند نقص الموارد المادية ما تم رصده أثناء المناقشات التي تمت في اجتماعات التنوير المعرفي في إحدى المقابلات مع عميدة إحدى الكليات، حيث قامت خلافاً بين رؤساء الأقسام بعضهم وبعض، من جهة، وبينهم وبين عميدة الكلية من جهة أخرى؛ وذلك للحصول على العدد الكاف من الكمبيوترات، وماكينات التصوير الحديثة، التي وصلت للكلية حديثاً. ونتيجة توافر عدد محدود من تلك الأجهزة بالكلية؛ دار الصراع بين رؤساء الأقسام والعميدة. وقامت العميدة باتباع أسلوب التسوية في إدارة ذلك الصراع، حيث توصلت لاتفاق مع رؤساء الأقسام، يقضي بأن يحصل بعضهم على جهاز كمبيوتر واحد وماكينة تصوير، ويحصل البعض الآخر على جهازين من أجهزة الكمبيوتر دون الحصول على ماكينة التصوير الحديثة، طبقاً لاحتياجات كل قسم. وبهذا وفقت عميدة الكلية بين مطالب رؤساء الأقسام، بحيث لم يحصل كل رئيس قسم على كل ما طلبه، بل على جزء منه فقط، وتم ذلك بالتراضي بين رؤساء الأقسام.

بالإضافة لذلك، أشارت أمينة إحدى الكليات من عضوات فريق بحث الفعل للقيادات الإدارية، بأنها استخدمت أسلوب التوفيق في إدارة الصراع نتيجة نقص الموارد البشرية بكليتها، حيث تعاني الكلية من قلة عدد العمال، ويختص بعض من هؤلاء العمال بالعمل تبعاً لبعض الأقسام العلمية، في حين أن باقي الأقسام لا يوجد فيها أي عامل. وتحدث خلافاً يومية بين العمال التابعين للأقسام ورئيس العمال، حول وجوب إتمام أعمال النظافة بالكلية كأولوية أولى، ثم يتم العمل بما يخدم القسم المختص به كل عامل بعد ذلك. ولجأ العمال التابعين لأقسام بعينها لرؤساء الأقسام

العلمية، والذين تدخلوا في تلك الخلافات، وأصبحوا هم أنفسهم أحد أطراف الصراع. وتدخلت أمينة الكلية لإدارة الصراع بين رئيس العمال ورؤساء الأقسام والعمال، ذلك أن رئيس العمال لم يستطع مواجهة رؤساء الأقسام العلمية، وإقناعهم بأن العمال لديهم أولويات للعمل بجميع مباني الكلية، ثم تلي ذلك في الأهمية التواجد بالقسم وخدمة أعضائه بعد ذلك. وتوجهت أمينة الكلية لمقابلة كل رئيس قسم على حده، لتوضيح طبيعة عمل العمال، وعرض مشكلة قلة عددهم بالكلية، وبالتالي اقتراح التوصل لحل وسط يرضى رئيس العمال ورؤساء الأقسام والعمال ذاتهم. وبعد عدة مناقشات مع رئيس العمال ورؤساء الأقسام، تم الاتفاق على أن يشترك جميع عمال الكلية معًا في نظافة جميع مباني الكلية المتعددة، في الساعتين الأوليين من اليوم وفي الساعة الأخيرة قبل موعد الانصراف، على أن يعمل بعض العمال بالأقسام العلمية باقي ساعات اليوم، ومن خلال أمينة الكلية تم التوافق على ذلك الحل الوسط، الذي يرضى الجميع.

وبمناقشة ذلك في اجتماع تبادل الخبرات للقيادات الإدارية، أشارت بعض العضوات بفريق بحث الفعل أنه كان من الممكن إشراك العمال أنفسهم في ذلك القرار؛ كونهم أحد الأطراف الرئيسية في موقف الصراع. كما اقترحت عضوة أخرى القيام بعمل تدوير في مهام العمل، بحيث لا يظل عاملاً معيناً منتمياً للعمل بقسم معين؛ بل يتم التدوير بين جميع العمال، وذلك أن القيام بأعمال النظافة بالقسم العلمي يعتبره العمال ميزة لهم، لكونه أقل عبئاً، ولقيام بعض أعضاء هيئة التدريس أحياناً بإعطاء العمال بعض الفوائد المادية نتيجة عملهم في تنظيف مكاتبهم أو المساعدة في تنظيم عقد المناقشات العلمية للماجستير والدكتوراه بالقسم، وبالتالي اقتراح تدوير العمل بين العمال في هذه الحالة يمثل نوعاً من العدالة؛ بل قد يؤدي لزيادة التنافسية في العمل بين العمال بشكل فعال، أملاً في العمل بعض الوقت بالأقسام العلمية. ورأت أمينة الكلية في تلك الاقتراحات وسائل جيدة يمكن أن تقوم بها بالفعل للتقليل من حدة الصراعات الخاصة بالعمال بالكلية. وبهذا أفادت اجتماعات تبادل الخبرات، ليس فقط في تقويم أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي استخدمتها

عينة الدراسة من فريقي بحث الفعل؛ بل أنها ساعدت أيضًا في اقتراح حلولاً إجرائية تتعلق بتحسين الأداء الإداري على وجه العموم.

### ج- استخدام القيادات النسائية الجامعية أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي عند بداية تولي المنصب القيادي

رصدت الدراسة أهمية استخدام أسلوب التجاهل عند بداية تولي المنصب القيادي، ومن ذلك ما عبرت عنه إحدى القيادات النسائية من عينة الدراسة، والتي تعمل وكيلة لشئون الدراسات العليا والبحوث بإحدى الكليات، وتزيد خبراتها الإدارية عن 15 عاماً، إلا أنها تولت المنصب منذ 5 شهور فقط، وقالت أنها في أول شهرين من توليها وكالة الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث عملت على استخدام أسلوب التجاهل والتجنب، بالرغم من وجود الصراعات بشكل كبير بين جميع الأطراف من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ورؤساء الأقسام وطلاب الدراسات العليا من خارج الكلية ومشرفيهم. وبررت ذلك بأنها كانت في حاجة إلى معرفة العديد من المعلومات عن كل موقف، والإلمام بالمتغيرات والعوامل المؤثرة على كل موقف، ووضحت أنها لم تلجأ لاتخاذ أي قرار في هذين الشهرين. وقد مكنتها ذلك من اتخاذ قرارات متتالية بعد فهم مواطن العديد من الأمور، وأدى ذلك لنجاحها في إدارة الكثير من الصراعات بعد ذلك. بالإضافة لذلك أكدت إحدى القيادات الإدارية، التي تعمل أميناً لإحدى الكليات، بأنها عند بداية انتقالها لتلك الكلية لجأت إلى تجنب مواجهة معظم مواقف الصراع التنظيمي؛ حتى تتعرف على العاملين بالكلية وتفهم طبيعة العلاقات بينهم. وفي تلك الأمثلة دليلاً على أن استخدام التجاهل يعد أسلوباً مناسباً إذا كان هناك نقص في المعلومات بالنسبة للقائد.

## 2.2 النتائج المستخلصة من اجتماعات تبادل الخبرات

خرجت العديد من نتائج الدراسة أثناء المقابلات التي تمت في اجتماعات تبادل الخبرات بين عضوات فريقي بحث الفعل، حيث لم تقتصر اجتماعات تبادل الخبرات على عرض مواقف الصراع التنظيمي التي تم التعامل معها عند تطبيق الدورة الأولى بعد خطوة التنوير المعرفي فقط؛ بل أنه في العديد من النقاشات أثناء اجتماعات تبادل الخبرات عرضت القيادات النسائية مواقف للصراع التنظيمي تم التعامل معها

أثناء توليهم بعض المناصب خلال حياتهم الوظيفية، وباسترجاعهم لتلك المواقف باستخدام التفكير الذاتي، بدأت يفكرون في توصيف الأساليب التي تم استخدامها في ذلك الوقت لإدارة الصراع التنظيمي، مما يعني قيام عينة الدراسة بالتأمل عبر الفعل Reflection for action، أي التأمل في الممارسات التي تمت في الماضي والتي تتم في الحاضر أو ما يمكن أن يتم بالمستقبل. ومن أبرز النتائج التي جمعت في تلك الخطوة ما يشير إلى تدنى النظرة للقيادات النسائية، وتباين الآراء حول أفضلية أي الأساليب أكثر نجاحاً لإدارة الصراع التنظيمي، وأكدت النتائج على أهمية التعامل مع الصراع التنظيمي في بداية ظهوره، كما تبين أن إعادة توزيع مهام العمل يمكن أن يقلل من حدة الصراعات ببيئة العمل، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج.

#### أ- تدنى النظرة للقيادات النسائية

كشفت نتائج الدراسة التي جمعت أثناء خطوة تبادل الخبرات أنه من أبرز التحديات التي تواجه القيادات النسائية بالجامعة عند إدارتهن للصراع التنظيمي نظرة كل من الرؤساء والمرؤوسين للقيادات النسائية، بطريقة تختلف عن نظرتهم للقادة من الرجال. وبالاستفسار أثناء إجراء المقابلات عن سبب ذلك، أشارت بعض القيادات النسائية إلى أن هناك تدنى في النظرة للقيادات النسائية في مقابل القادة من الرجال، وهناك توقع مسبق بفشل النساء في القيادة، حتى قبل توليهم للمنصب. وتتفق تلك النظرة مع نتائج العديد من الدراسات<sup>(188)</sup> التي ربطت بين القيادة وجنس المدير، وتشير نتائج تلك الدراسات إلى أن المجتمع عادة ما يرى أن من يقوم بالدور القيادي ينبغي أن يكون من الرجال، حيث تسود عبارة "عندما تفكر كمدير فأنت تفكر كرجل"<sup>(189)</sup>، ووفقاً لنظرية تطابق الأدوار Role Congruity Theory، فإن السمات المرتبطة بالقيادة هي ذاتها سمات ذكورية Male Gender Stereotype، وتؤمن تلك النظرية بأن السمات النفسية الذكورية تختلف عن السمات النفسية الأنثوية، وتتماشى تلك السمات الخاصة بالذكور مع سمات القائد الناجح.

ويشير ما سبق إلى أن عينة الدراسة من القيادات النسائية الجامعية ترى أن وجود التمييز Discrimination ضد القيادات النسائية تعد من أبرز التحديات التي ينبغي مواجهتها، وفي ذات الوقت يعد ذلك سبباً في حدوث الصراعات ببيئة العمل

الجامعية. حيث أكدت نتائج الدراسة الحالية أن تعرض القيادات النسائية لصراعات، تعود عادة لكونها أنثى أكثر من كونها في منصب قيادي. فأشارت بعض القيادات النسائية، وخاصة القيادات الأكاديمية، أن معظم أسباب الصراعات تعود إلى كون من تقلد المنصب القيادي من النساء، حيث إن نظراءها من الذكور يقومون بعقد ما أسمينه "حرباً" ضد المرأة التي تتولى قيادة موقع ما. وقد أشارت إحدى القيادات الأكاديمية في المقابلات الجماعية، أنها كانت أول رئيسة قسم من الإناث في قسمها وكان جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم من الذكور، وكانت أول وكيلة أنثى في كليتها، فكان ذلك - من وجهة نظرها- سبباً لحدوث صراعات عديدة تعود لكونها أنثى. وانحسرت الصراعات معها فيما يثيره زملاؤها من الرجال من مشكلات، والذين حاولوا إفشال عملها معظم الوقت، طبقاً لوجهة نظرها. وبمناقشتها في كيفية إدارتها لذلك النوع من الصراعات، أوضحت أنها أحياناً ما كانت تعمل على إشراك بعض من زملائها الرجال في الإدارة، بل وتشيد بمجهوداتهم في الاجتماعات مع عميد الكلية وبين جموع الموظفين والطلاب وأعضاء هيئة التدريس، كوسيلة لتهدئة الصراع التنظيمي عن طريق مجاملتهم، ونجح ذلك الأسلوب في بعض الأحيان. كما أنها كانت تستخدم أحياناً أسلوب المواجهة مع بعض أعضاء هيئة التدريس من الرجال من خلال القيام بتكليفهم بمهام رسمية، وعندما لا تؤدي تلك المهام، كانت تقوم هي بنفسها بما ينبغي عمله، وتبين أنها كفاء وليست في حاجة لمهاراتهم أو خبراتهم، مما كان يعود أحياناً بالنفع، حيث يحاول بعضهم الاندماج في العمل من جديد، إثباتاً للذات. وكانت تقوم بعض الأحيان باستخدام أسلوب التجنب، خاصة عندما كانت تشير الأمور لحدوث خسارة متوقعة إذا ما تمت المواجهة مع أطراف الصراع التنظيمي.

وفي ذات السياق، عبرت إحدى الوكيلات، بذات الكلية، أنها تواجه صراعات، نظراً لكونها أنثى، حتى أنه في اجتماعات أحد مجالس الكلية، تم الاعتراض بشكل صريح على تولى السيدات مناصب قيادية بالكلية، نظراً لكون الكلية من الكليات العملية، ومعظم طلابها من الذكور، لذا قيل إنه يفضل أن يكون العميد والوكلاء ورؤساء الأقسام من الرجال، للسيطرة على الطلاب بشكل فعال، هذا من وجهة



نظرهم. وواجهت تلك الوكالة ذلك النقاش بحقيقة أن المجلس الأعلى للجامعات لم يمنع البنات من الالتحاق بالكلية، أو يحيد القيادات النسائية من تولي القيادة بتلك النوعية من الكليات، لأن في ذلك نوعاً من التمييز ضد المرأة، ودلت على أن الهيئات الحكومية نفسها لا تميز بين الذكور والإناث عند تولي المناصب القيادية، حتى أن العديد من الحقائق الوزارية تتولاها وزيرات في الوقت الحالي، فمن يمتلك المهارات والكفايات اللازمة لشغل منصب ما، له الحق في توليه، بغض النظر عن كونه ذكراً أم أنثى.

وبهذا تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن القيادات النسائية من عينة الدراسة تؤمن بتدني النظرة إليهن وبانتشار التمييز ضد النساء من القيادات الجامعية، ويتفق ذلك مع نتائج بعض الدراسات الأجنبية الحديثة، فمثلاً استنتجت إحدى الدراسات<sup>(190)</sup>، أنه في بيئة عمل يسيطر عليها القادة من الرجال، تواجه القيادات النسائية الناجحة تحديات في بيئة العمل، ترجع إلى حقيقة وجود تفكير نمطي يضع النساء في نمط معين Stereotype، بأنهن خلقن ليكن تابعات لرئيس من الذكور، ولن تتجنبن لتكن قائدات. وأشارت دراسة أخرى<sup>(191)</sup> إلى أن اللوم دائماً ما يقع على القيادات النسائية، في حال فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، وعلى العكس من ذلك إن نجحت المؤسسة، لا يتم إرجاع ذلك النجاح إلى جودة وفعالية القيادات النسائية؛ في حين أن القادة الرجال لا يقع عليهم اللوم في حال عدم تحقق أهداف المؤسسة، بل يتم إرجاع ذلك لعوامل أخرى ذات علاقة بالمؤسسة ذاتها.

وأوضحت نتائج الدراسة الحالية أن بعض القيادات النسائية من عينة الدراسة يؤمن بأن من أهم التحديات التي تواجههن أثناء مواجهتهن للصراع في مجال عملهن، وترجع لكونهن من الإناث، هو قلة اختيار القيادات من النساء في حالة وجود تنافس بين الرجال والنساء لتولي منصب قيادي معين. فعبرت إحدى القيادات النسائية الأكاديمية بأنها عانت كثيراً من تجاهل استحقاقها في تولي وكالة إحدى الكليات، واختيار من يباظرها من الرجال، حتى وإن كانت هي الأكثر كفاءة وقدرة على تولي المنصب، وترى في هذا ظلماً يعود إلى كونها أنثى. وفي الأدبيات ذات العلاقة بتلك النتيجة، نجد الكثير من الدراسات التي تشير إلى أحد المصطلحات التي

تستخدم في الأبحاث بمجال القيادات النسائية، وهو مصطلح "السقف الزجاجي Glass Ceiling، ويعنى وجود حاجز غير مرئي، أي غير رسمي، يمنع النساء من تقلد المناصب القيادية العليا؛ بالرغم من أن التشريعات واللوائح لا تمنع ذلك رسمياً في معظم دول العالم، سواء النامي أو المتقدم<sup>(192)</sup>. وهذا الحاجز قد يكون نتيجة التمييز ضد المرأة بسبب وجود مفاهيم بها مغالطات تشير لما يسمى "بتتميط" للمرأة، من خلال النظرة إليها بشكل معين. ومن ذلك الاعتقاد الخاطئ بضعف المهارات القيادية للمرأة، فكونها أنثى يعنى ذلك للبعض أنها ضعيفة في قدراتها القيادية. وعادة ما ينعكس ذلك في قلة العدالة عند اختيار القادة Leadership Equality، وتجاهل النساء المؤهلات لتقلد المناصب القيادية العليا، فيحدث ما يطلق عليه "الفجوة بين الجنسين بالنسبة للقيادة" Gender Gap Leadership<sup>(193)</sup>، وهذا المصطلح لا يعنى بالضرورة عدم تساوى عدد القادة من الرجال مع عدد القيادات النسائية في أي قطاع أو أي مهنة أو في مؤسسة ما؛ بل يعنى قلة المساواة في إتاحة فرص اعتلاء المناصب القيادية العليا بين الرجال والنساء في ذات المؤسسة، بغض النظر عن كون المستأهل للمنصب القيادي رجلاً كان أم امرأة. لذا ترى إحدى الدراسات<sup>(194)</sup> أن الربط بين القيادة وكون المدير ذكراً أو أنثى، يمثل نوعاً من أنواع الظلم والتمييز، مما يحد من فرص حصول المرأة على المناصب الإدارية العليا، وإذا ما تقلدت المرأة منصباً قيادياً، فإن المجتمع المحيط بها يتبنى التفكير الذي يفترض مسبقاً فشل القيادات النسائية.

وفي الأمثلة السابق ذكرها، يتبين أن عينة الدراسة أشارت إلى أنه من أبرز أسباب حدوث الصراع التنظيمي بالجامعة تدنى النظرة للقيادات النسائية، حتى وإن كن من المؤهلات لتولى المنصب القيادي. إلا أنه ينبغي ملاحظة أن جميع أفراد عينة الدراسة كانوا من القيادات النسائية الجامعية، وينبغي لفت النظر أنه قد تكون نتائج الدراسة مختلفة في هذا الشأن إذا ما كانت العينة من الرجال فقط، أو كانت مزيجاً من كليهما، وهو ما يخرج عن نطاق الدراسة الحالية، لكن وجب التنويه بإدراك الباحثة لذلك. أما بخصوص كيفية مواجهة ذلك التحدي الذي يشير لتدنى نظرة المجتمع المحيط للقيادة النسائية، أشار عدد من القيادات النسائية ممن تمت

مقابلاتهن إلى أنهن يلجأن لبذل جهود في عملهن أكبر مما يبذلها نظرائهن من القادة الرجال؛ لإثبات أنهن قادرات على تحمل مسؤوليات القيادة، وأن كونهن من النساء لا يعنى ضعف مهاراتهن القيادية. إلا أن ذلك الجهد الإضافي يلقي بالعبء النفسي والصحي عليهن، كما سبقت الإشارة لذلك.

### ب-تباين آراء القيادات النسائية الجامعية حول أفضلية استخدام أساليب إدارة

#### الصراع التنظيمي

دللت النتائج على وجود تباين في آراء عينة الدراسة من القيادات النسائية الجامعية في أفضلية استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وفيما يلي عرض بعض الأمثلة على آرائهن بخصوص ذلك.

فقد أشارت إحدى القيادات الإدارية من عينة الدراسة، والتي تعمل كمدير عام بإحدى الإدارات المركزية بالجامعة، بأن استخدام أسلوب التوفيق في إدارة الصراع التنظيمي هو الأفضل؛ نظراً لحدوث رضا لجميع الأطراف في النهاية، فقد قامت تلك القيادة الإدارية باستخدام أسلوب التوفيق في إدارة الصراع الذي كان أحد أطرافه مديرها المباشر، وهو من القيادات الأكاديمية العليا بالجامعة، والطرف الآخر يتمثل في إحدى الموظفات التي تعمل تحت قيادته. ويتسم ذلك المدير بالنشاط والجدية في العمل، مع وجود حدة في الطباع يشتكى منها معظم من يعمل تحت قيادته. وتمثل الصراع في أن ذلك المدير كان يجبر تلك الموظفة على العمل لوقت طويل يمتد بعد ساعات العمل الرسمية، وقد يصل ذلك حتى الساعة السادسة مساءً، وعند اعتراضها على ذلك بسبب أعبائها الأسرية خاصة أنها أمٌ لطفل رضيع، كانت تحدث مشادات قوية للغاية بينهما. ولجأت تلك الموظفة إلى المدير العام، عضوة بحوث الفعل، للوساطة في حل تلك الصراعات. وقامت عضوة بحث الفعل بمناقشة مديرها، وعرض تبادل الموظفين، حيث يعمل تحت قيادتها هي أحد الموظفين من الرجال، وبالرغم من كفاءته، فإن كون جميع من بالمكتب من السيدات، وكونه هو الذكر الوحيد بالإدارة، فيتسبب ذلك أحياناً في بعض الحرج، وخاصة عند أداء صلاة الظهر بالمكتب، وغير ذلك من أمور ستكون أكثر يسراً لو أن جميع من بالمكتب من السيدات. وأوضحت المدير العام، عضوة فريق بحث الفعل من عينة الدراسة، أنها قد استخدمت ذلك

المبرر لإقناع مديرها باستبدال تلك الموظفة بالموظف الذي يعمل بإدارتها، خاصة وأنها موظفة نشيطة ومخلصة بعملها، وحاولت التفاوض مع مديرها بالتأكيد على أن الظروف الأسرية لهذا الموظف (الأعزب) ستمكّنه من البقاء بالعمل لفترات أطول من أوقات العمل الرسمية. وبالفعل تم التبادل بموافقة جميع الأطراف، وتعمل تلك الموظفة المنقولة بفعالية ونشاط، حتى أنها تقوم أحياناً باستكمال بعض الأعمال بالمنزل بعد مواقيت العمل الرسمية عن رضا وقناعة. وفي اجتماع تبادل الخبرات أشارت عضوات بحث الفعل من القيادات الإدارية أن أسلوب التوفيق في إدارة ذلك الصراع كان موفقاً لحد كبير وأدى لفوز جميع الأطراف.

بالإضافة لذلك، أكدت بعض القيادات النسائية في اجتماع تبادل الخبرات على نجاح استخدام أسلوب الإيجار في إدارة مواقف الصراع التنظيمي، حيث ذكرت إحدى القيادات الأكاديمية أنها كلفت بأن تكون مقرراً لأحد المؤتمرات بالجامعة. ومن أكثر مواقف الصراع التنظيمي التي تمت أثناء إدارتها لذلك المؤتمر، ما تم قبل افتتاح المؤتمر بيوم واحد، من تغيير مفاجئ لبعض القرارات والإجراءات التنظيمية بالمؤتمر، ومن ذلك تقليص عدد الكتيبات الخاصة بملخصات الأبحاث، وتغيير في نوعية الوجبات التي تم الاتفاق عليها مسبقاً، وغير ذلك من أمور تنظيمية إجرائية. واستقصت مقرر المؤتمر عن مصدر إعطاء الأوامر بتغيير الإجراءات المتفق عليها، واكتشفت أن أحد الإداريين أعطى تلك التعليمات دون الرجوع إليها، ودون وجود مبرر منطقي لإحداث تلك التغييرات في اللحظات الأخيرة قبل افتتاح المؤتمر. وبالتالي عقدت مقرر المؤتمر اجتماعاً عاجلاً للإداريين، وأوضحت وجوب الالتزام بالاتفاقات الأصلية دون إحداث أي تغيير، واستخدمت ألفاظاً مباشرة وواضحة، بلهجة تتسم بالحزم، بعدم أخذ التعليمات إلا منها هي شخصياً دون غيرها، كونها مقرر المؤتمر والمسئول عنه. وقد أدى ذلك إلى حدوث مشادات كلامية قوية بينها وبين ذلك الإداري الذي أصدر تعليمات مخالفة. وبالتالي استخدمت في ذلك الموقف سلطاتها كمقرر للمؤتمر عند إدارة ذلك الصراع بإجبار الإداري بإطاعة الأوامر. إلا أنه بعد انتهاء المؤتمر، توجهت بنفسها لذلك الإداري ووضحت مبرراتها عند إدارة ذلك الموقف، وأنها كانت مضطرة بأن تتخذ قرارات حاسمة بشأن عدم تغيير الإجراءات

التي تم الاتفاق عليها، وبينت له بأن ما حدث من نجاح للمؤتمر نتيجة كفاءة ذلك الإداري نفسه وتعاونه معها في تحقيق أهداف المؤتمر. ودارت النقاشات بين أعضاء فريق بحث الفعل للقيادات الأكاديمية في اجتماع تبادل الخبرات عن تحليل ذلك الموقف، ورأى البعض أن مقرر المؤتمر لم تستخدم فقط أسلوب الإيجار في إدارة موقف الصراع؛ بل أنها استخدمته فقط في البداية نتيجة أنها كانت في حاجة لقرارات حاسمة وسريعة، ولم يكن لديها الوقت الكافي لإجراء تفاوضات مع ذلك الإداري، واستتبع ذلك حدوث ما يمكن تسميته بأسلوب المجاملة، حيث تم رجوع مقرر المؤتمر للإداري مرة أخرى ومجاملته، من خلال التصريح بأهمية دوره في نجاح المؤتمر، وتبرير أسباب استخدامها لأسلوب إصدار الأوامر بشكل يتسم بالحدة قبل المؤتمر بيوم، نتيجة الضغوطات الواقعة عليها وقلة الوقت المتاح لإجراء نقاشات مطولة. وقد يكون ذلك التحليل مقبولاً؛ إلا أنه ينبغي توضيح أن المجاملة في إدارة الصراع تستلزم تنازل أحد الأطراف عن بعض مطالبه في سبيل مجاملة طرف آخر، وهذا لم يتم في الموقف المذكور، لكن مقرر المؤتمر ذكرت أنها كان يمكن ألا تقوم بالرجوع للإداري مرة أخرى لتبرير موقفها أو استرضائه، ولكنها فضلت القيام بذلك لتكون علاقاتها مع الآخرين ودية، وفي ذات الوقت تحرص على الالتزام بالجدية والمهنية في عملها.

تأكدت ذات النتيجة الخاصة بنجاح استخدام أسلوب الإيجار في إدارة الصراع التنظيمي في اجتماعات تبادل الخبرات بين القيادات الإدارية، حيث ذكرت أمينة إحدى الكليات أن أحد الموظفين والذي يعمل صرافاً بالكلية، لم يكن يقوم بعمله بجدية؛ حيث كان يتغيب بعض الأيام دون إذن، ويوقع في بداية اليوم أحياناً ثم ينصرف -دون إذن من أمينة الكلية- لعمل خاص له خارج الكلية. فتعاملت معه بشكل رسمي ينطلق من سلطاتها كأمين للكلية، حيث قامت بتوقيع الجزاءات المناسبة، وبالتالي بدأ الصراف في القيام بعدة مشاحنات وصراعات بشكل يومي. وفي بداية العام الدراسي الحالي، اشتد الصراع بينهما، وحيث إن تواجد الصراف بشكل دائم في ذلك الوقت من العام الدراسي أمر هام جداً؛ نظراً لطبيعة عمله في تحصيل الرسوم من الطلاب سواءً من مرحلة البكالوريوس أو الدراسات العليا، ولعلمه بذلك، تغيب وقال لأمينة الكلية حرفياً: "أنا غياب.. اخصي زي ما أنت عايزة.. لا يهمني"،

ظناً منه أن العمل سيتوقف بالكلية نتيجة تغييره. فقامت أمينة الكلية باتخاذ عدة إجراءات، تم من خلالها إعادة توزيع للمهام بالكلية، حيث تم تكليف موظف آخر للقيام بعمل الصراف، وبالتالي لم يشعر أي من الطلاب أو أولياء الأمور بأي إعاقات في دفع المصروفات، وفي المقابل تم مجازة الموظف المتغيب "الصراف" باستخدام الحد الأقصى من العقوبة. فقام الصراف بتقديم تظلم لعميد الكلية مدعياً أن أمين الكلية خصمت من راتبه دون وجه حق، وادعى المرض وكسب بذلك تعاطف عميد الكلية، والذي قام بدوره بمشاحنات مع أمينة الكلية في مشهد من موظفي الكلية. وعندما هدأ العميد، قامت أمينة الكلية بتوضيح كل ما تم من جهة الصراف، ومبرراتها في فرض العقوبات عليه؛ وتتهم عميد الكلية لأبعاد الموقف، وقام بحفظ تظلم الصراف ضد أمينة الكلية. وفي اجتماع تبادل الخبرات لفريق بحث الفعل من القيادات الإدارية، أشارت إحدى العضوات، والتي لديها خبرات إدارية طويلة بأنه كان ينبغي إشراك عميد الكلية فيما يحدث من صراعات منذ البداية، حيث كان على أمينة الكلية التواصل بشكل أكبر مع العميد؛ ليكون سنداً لها لما تتخذه من قرارات، وخاصة عند التعامل مع مواقف الصراع باستخدام أسلوب الإكراه، والذي يواجه عادة بمقاومة من الطرف الذي يتم إجباره. وبهذا أفادت اجتماعات تبادل الخبرات بين عضوات كل فريق من عينة الدراسة في تحسين أدائهن في عملهن، بجانب تحسينها لإدارتهن للصراع التنظيمي في بيئة عملهن.

وتباينت الآراء في نجاح استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي، فقد بينت نتائج الدراسة أن استخدام أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي بالجامعة يتم في العديد من الأحيان، ومن ذلك ما ذكرته وكيته وإحدى الكليات في إدارتها لأحد مواقف الصراع التنظيمي الذي كانت هي أحد أطرافه، والطرف الآخر تمثل في عميد الكلية التي تنتمي إليها، وبينت كيف أدارت ذلك، بانسحابها من الموقف؛ مراعاة لمصلحة إحدى طالبات الدراسات العليا لضمان عدم تعطيل تسجيلها للماجستير. ويتمثل سبب حدوث الصراع في أن وكيته الكلية ساعدت إحدى طالبات الدراسات العليا لتسجيل موضوع ماجستير بالاشتراك مع أحد الأساتذة المتخصصين في موضوع البحث، والذي ينتمي لجامعة أخرى. وعند تحديد لجنة الإشراف على الطالبة

حدثت العديد من الخلافات الحادة مع عميد الكلية، والذي أصر على أن تقتصر لجنة الإشراف على أعضاء هيئة التدريس من داخل الكلية فقط، بل وقام بتحديد أعضاء هيئة تدريس بعينهم ليقوموا بالإشراف على تلك الرسالة. ونتيجة ذلك الخلاف، قام العميد بتعطيل متعمد لإجراءات تسجيل الطلبة، وصل ذلك لأكثر من شهرين. وبالتالي قامت وكلية الكلية بإبداء رغبتها في الانسحاب من الإشراف على الرسالة العلمية، مع عدم إضافة ذلك الأستاذ المتخصص من خارج الجامعة على لجنة الإشراف، ومبررها في ذلك كان عدم تعطيل تسجيل الطلبة لأكثر من ذلك، ففضلت الانسحاب من عملية الإشراف كأفضل الحلول؛ لتهدئة الصراع حول تحديد المشرفين. وقد تمت مناقشة ذلك الموقف في اجتماع تبادل الخبرات بين عضوات فريق بحث الفعل من القيادات الأكاديمية، ورأى البعض منهن أنه كان يفضل استخدام أسلوب التوفيق في إدارة ذلك الصراع مع عميد الكلية، باقتراح حل وسط يرضى الجميع؛ بأن تضم هيئة الإشراف ثلاثة أعضاء هيئة تدريس بدلاً من اثنين، يتضمن ذلك وكلية الكلية مع ذلك الأستاذ من خارج الجامعة، نظرًا لكونه متخصصًا في موضوع البحث، مع إضافة العضو الثالث ممن يرغب العميد في ضمه لهيئة الإشراف، ويمكن اعتبار ذلك الحل مرضيًا لجميع الأطراف. ورأت القيادات الأكاديمية باجتماع تبادل الخبرات، أنه بالرغم من أن اتباع أسلوب التجنب بانسحاب الوكيله من الإشراف قد أدى لتهدئة الصراع القائم، وتسجيل الطلبة لرسالة الماجستير؛ إلا أنه أدى لخسارة كان يمكن تجنبها، إذا ما تم اللجوء لأسلوب التوفيق.

### ج- أهمية تعامل القيادات النسائية الجامعية مع الصراع التنظيمي عند بداية

#### ظهوره

تبين من تحليل نتائج اجتماعات تبادل الخبرات أهمية التعامل مع الصراع التنظيمي في بداية ظهوره. حيث أكدت القيادات النسائية، الأكاديمية والإدارية من عينة الدراسة، أنه من المهم إدراك المواقف التي تشير لحدوث صراع منذ بدايتها، وقبل أن تتطور فيها الأمور الخلافية لتصل لحد الصراع التنظيمي. فمثلاً في الاجتماع الخاص بتبادل الخبرات بين عضوات بحث الفعل للقيادات الأكاديمية، ناقشت وكلية إحدى الكليات لشئون البيئة وخدمة المجتمع، ما قامت به مع أحد

الأستاذة رؤساء أحد الأقسام الأكاديمية بكليتها قبل أن يتطور موقف الخلاف معه ليكون صراعاً يصعب إدارته. حيث كان من المفترض اعتماد مجلس الكلية لخطة مقترحة من لجنة المعامل والمختبرات، برئاسة وكيمة الكلية، وكانت تلك الخطة خاصة بصيانة مباني الكلية ومنبثقة من الخطة الاستراتيجية للكلية. واعترض ذلك الأستاذ على بنود الخطة بطريقة عنيفة متعللاً بأن الحمامات التي تخص قسمه يوجد فيها "حنفيات بها أعطال"، وبالتالي يرى "عدم جدوى وضع خطة لصيانة مباني الكلية، وتضييع الوقت فيما يسمى بالتخطيط للصيانة، وأن الأولى القيام بتصليح تلك الحنفيات". وبالرغم من أن وكيمة الكلية قامت بوعده ذلك الأستاذ، قبل انعقاد مجلس الكلية بحوالي أسبوع، بأنه عندما يتوافر "سباك" بالكلية، سيتم تصليح ما هو تالف بالحمامات الخاصة بالقسم، إلا أن الأستاذ قام بمراجعة الوكيمة أثناء مجلس الكلية بشكل عنيف إخراجاً لها أمام باقي أعضاء المجلس، كما ترى وكيمة الكلية. وقد بادرت الوكيمة بالرد عليه بأن هناك أولويات وضعتها خطة الصيانة المقترحة تتعلق بأمن وسلامة المعامل، خاصة وأن الكلية بها مشكلات خطيرة تتعلق بسلامة وصلات الكهرباء بالمعامل، وذلك أولى بالإصلاح، ثم تأتي بعد ذلك الأمور الأقل أهمية، كتصليح الحنفيات. خاصة وأن الكلية تتكون من أكثر من 20 قسمًا أكاديميًا، وملحق بكل قسم معامل فيها عدد كبير من الأجهزة، مع توافر أربع عمال صيانة فقط بالكلية، مما يستلزم وضع خطة تحدد فيها الأولويات مع وضع خريطة زمنية للقيام بأعمال الصيانة. وهكذا لم يتطور الأمر عن ذلك الخلاف بين الأستاذ رئيس القسم ووكيلة الكلية، حيث ترى وكيمة الكلية أنها حاولت استخدام صلاحياتها كوكيلة في وضع الأولويات، وأوضحت ذلك بشكل مهني مباشر، مما أوقف الصراع منذ بدايته، وجنبها انضمام باقي رؤساء الأقسام مع ذلك الأستاذ ليتفاقم موقف الصراع.

وفي سياق مشابه، أشارت إحدى القيادات الأكاديمية، عضوة فريق بحث الفعل، إلى أحد مواقف الصراع التي حدثت قبل اجتماع تبادل الخبرات بحوالي أسبوع، حيث كلفت بمسؤولية إدارة تدريب أعضاء هيئة التدريس من الأستاذة، تدريباً تخصصياً على تطبيق الإجراءات المهنية المعتمدة من أحد مجالس الاتحاد الأوروبي المتخصصة. مع العلم بأن عضوة فريق بحث الفعل ماتزال على درجة مدرس في



سبيلها للترقية لدرجة أستاذ مساعد، وعمرها صغير نسبياً مقارنة بالأساتذة كقناة مستهدفة بذلك التدريب؛ إلا أن خبراتها التدريبية واسعة ومتنوعة. وتمثل موقف الصراع في استخفاف أحد الأساتذة من المتدربين بهذه القيادة الأكاديمية من عينة الدراسة؛ نظراً لصغر سنها، ولكونها مازالت بدرجة مدرس، حيث قام ذلك الأستاذ بتعمد اختراق بعض التعليمات الخاصة بالتدريب، والتي تم إعلام جميع المتدربين بها منذ اليوم الأول من التدريب. وبالتالي حدثت الكثير من المشادات بين ذلك المتدرب من الأساتذة ومعظم المدربين. واحتد الصراع أثناء وجود عضوة فريق بحث الفعل في قاعة التدريب، وخاصة عندما أجرى هذا المتدرب مكالمة تليفونية في قاعة التدريب أثناء شرح أحد المدربين. وقامت عضوة فريق بحث الفعل بالإشارة للمدرب بالتوقف عن الشرح حتى انتهى الأستاذ من مكالمته، ثم قرأت على المجموعة قواعد التدريب، وبينت أن خرقها قد يتسبب في عدم حصول المتدرب على شهادة اجتياز التدريب، ووجهت حديثها إلى ذلك الأستاذ بأن ما تم منه هو خرق واضح لتلك التعليمات، وأنه من سلطاتها كتابة تقرير يوصى بمنعه من الحصول على شهادة اجتياز التدريب، وأن أي خرق يتم من جهة أي متدرب لأي من التعليمات المنصوص عليها، سيتم التعامل معها بكل حسم. وبعد انتهاء الجلسة التدريبية توجه ذلك الأستاذ إليها وقدم اعتذاره لها، وقال لها حرفياً "مع أنك ما زلت مدرساً وصغيرة السن؛ إلا أنك في النهاية استطعت السيطرة على تدريب أساتذة كبار". وبتحليل هذا الموقف من خلال اجتماع تبادل الخبرات، تمت الإشارة إلى أهمية إدارة الصراع في بدايته، كما تم وصف إدارة الصراع هنا باستخدام أسلوب الإيجار، حيث قامت عضوة فريق بحث الفعل، بالتلويح باستخدام سلطاتها الرسمية المنبثقة من كونها المسئول عن إدارة التدريب. ورأى جميع من بالاجتماع مناسبة استخدام ذلك الأسلوب طبقاً للموقف. إلا أن أحد عضوات فريق بحث الفعل أشارت إلى أنها شخصياً لو كانت طرف في ذلك الموقف لن تستخدم أسلوب الإيجار، وكانت تفضل أن تتحدث بشكل منفرد مع ذلك الأستاذ بعد انتهاء اليوم التدريبي، حتى لا يتم إحراجه بين باقي المتدربين. وردت أخرى بأن التعامل مع مظاهر الصراع التنظيمي في بدايته من خلال الحديث العلني لجميع المتدربين، والذي يستخدم نبرة تهديد باتخاذ إجراءات رسمية وحاسمة ضد من يخالف التعليمات يعتبر

ذو فائدة أكبر؛ لأنه يقلل من احتمالية حدوث مخالفات مشابهة للتعليمات قد تحدث من متدربين آخرين، وبالتالي فما حدث يعتبر إدارة الصراع من بدايته، وفي ذات الوقت يعتبر وقاية من حدوث صراعات أخرى قبل أن تتم بالفعل. وما سبق الإشارة إليه من نتائج جمعت أثناء المقابلات الجماعية الخاصة بتبادل الخبرات بين عضوات فريقي بحث الفعل من أهمية التعامل مع الصراعات في بيئة العمل منذ بدأ ملاحظتها، أكدت عليه إحدى الدراسات<sup>(195)</sup> حيث أوصت بأنه على المديرين تطوير فروق متنوعة لإدارة الصراعات عند بدايتها، قبل أن تصل إلى مستوى لا يمكن السيطرة عليه.

#### د- دور تبادل الخبرات بين القيادات النسائية الجامعية في تحسين إدارتهن

##### للصراع التنظيمي

بينت نتائج الدراسة أن المناقشات بين عضوات فريقي بحث الفعل من القيادات النسائية الجامعية ساهمت في تبادل الخبرات لتحسين إدارة الصراع التنظيمي، وذلك بدوره ساعد في حدوث التنمية المهنية لبعض القيادات النسائية الجامعية، وخاصة الأحدث منهن في تولى منصباً قيادياً؛ ففي اجتماع تبادل الخبرات، قامت إحدى القيادات الأكاديمية من عينة الدراسة، والتي تمتد خبراتها الإدارية لأكثر من 20 عاماً، وتعمل مديراً تنفيذياً لوحدة ضمان الجودة بإحدى الكليات، بالإشارة إلى طريقة استخدامها لأسلوب التعاون عند إدارة الصراع التنظيمي الذي يحدث كثيراً بين أعضاء فرق العمل من المسؤولين عن استيفاء معايير الجودة بالكلية. ومن مواقف الصراع التي سجلتها بصحف التفكير بالدورة الأولى، وناقشتها في اجتماع تبادل الخبرات بين عضوات فريق بحث الفعل من القيادات الأكاديمية، ذلك الموقف الذي يتعلق بمشاحنات قامت بين عميد الكلية و4 من الأساتذة المتفرغين بالكلية، والذين كانوا يرفضون العمل بأي أمور تتعلق بضمان جودة الكلية. وقامت هي كمدبر تنفيذي بالاجتماع بهؤلاء الأساتذة بشكل ودي، لبيان أهمية اشتراكهم في إجراءات ضمان الجودة بالكلية، وتم تقبلهم ذلك لحد ما، خاصة وأن بعضاً منهم يقاربها عمراً، وقد قامت برفع توصية لعميد الكلية بتكليفهم بالعمل كنواب للمدير التنفيذي لوحدة ضمان

الجودة. وأشارت تلك القيادة الأكاديمية أنها قصدت من خلال تعيينهم كنواب ضمان تعاونهم معها أكثر من كونهم سيعترضون على ما تقوم به من أنشطة تتعلق بالجودة. وبالفعل تعاون معها معظمهم، أما من لم يتعاون لم يبدي اعتراضه على ما تقوم به وحدة ضمان الجودة.

وما تلفت الباحثة النظر إليه هنا أن ذلك النقاش في اجتماع تبادل الخبرات ألهم إحدى القيادات الأكاديمية، والتي تولت منصب قائم بعمل رئيس قسم منذ ثلاثة شهور فقط، وتواجه خلافات وتوترات شديدة في محيط عملها، ألهمها لتحسين استخدامها لأساليب إدارتها للصراع التنظيمي. حيث أشارت إلى أنه في كليتها اعتذر أربعة أعضاء هيئة تدريس ممن كان ينبغي توليهم لمنصب رئيس القسم؛ نتيجة حدة الخلافات وكثرة المشاحنات بذلك القسم. وبينت تلك القيادة أن كبار الأساتذة كثيراً ما يعترضون على أي عمل تطويري يحاول باقي أعضاء هيئة التدريس بالقسم القيام به، وأنه بتوزيع المسؤوليات على كبار الأساتذة، وإحساسهم بتولي مسؤولية معينة كالإشراف على بعض الأمور، أو متابعة أموراً أخرى بالقسم، يمكن أن يكون ذلك وسيلة للتقليل من حدة الصراعات، وأشارت أنها ستستخدم ذلك الأسلوب في إدارتها للقسم. وكان هذا من أبرز أهداف عقد اجتماعات تبادل الخبرات، حيث نتج عنه إلهام البعض، ممن خبراتهم الإدارية في طور النمو، على استخدام بعض الأساليب في إدارة الصراع من خلال معرفتهن بتجاربهن من هم أكثر منهن خبرة من القيادات النسائية.

### 3- تحليل نتائج المقابلات التي تمت بمرحلة التقييم:

في المرحلة الثالثة والأخيرة من خطة بحث الفعل لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي تم إجراء تقييم خطة بحث الفعل، وذلك بتقديم التغذية الراجعة لفريقي بحث الفعل، ومناقشة عمل خطة تالية بناء على النتائج، وتمت تلك المرحلة من خلال المقابلات الفردية والجماعية مع عضوات فريقي بحث الفعل. وتم تجميع عدد من النتائج وتحليلها، ومن أبرزها تحسن مناخ بيئة العمل نتيجة لتحسن إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي بعد الانضمام لفريقي بحث الفعل، وتحسن الصحة النفسية للقيادات النسائية الجامعية نتيجة لذلك، كما تبين أن إعادة

توزيع مهام العمل بين المرؤوسين يخفف من حدة الصراعات ببيئة العمل، كما تم التأكيد على أهمية الاهتمام بكيفية إدارة القيادات للصراع التنظيمي من جهة الجامعة بعقد دورات تدريبية خاصة بذلك، وفيما تفصيل لذلك.

### أ-تحسن المناخ ببيئة العمل نتيجة تحسن إدارة القيادات النسائية الجامعية

#### للصراع التنظيمي

تبين أن تحسن المناخ التنظيمي كان أحد المظاهر التي دلت على تحسن إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي. فقد أشارت إحدى القيادات الإدارية، أن إدارتها مسبقاً للصراعات بين الموظفين - قبل اشتراكها ببحث الفعل- كان يعتمد عادة على الحزم في إصدار الأوامر، واستخدام صلاحياتها الوظيفية في عقاب من لا ينفذ تلك الأوامر، عن طريق اتباع بعض الإجراءات مثل خصم جزء من الرواتب أو بلفت النظر الرسمي، أو غير ذلك من إجراءات عقابية رسمية. وكانت تعتقد أن استخدام ذلك الأسلوب هو الأمثل في إدارة الصراع التنظيمي، خاصة وأنها ترى أن هناك حالة من التسبب والاستهتار والتوترات وقلة الالتزام في العمل بين جموع الموظفين الذين تتعامل معهم. وقالت إن ذلك من وجهة نظرها كان أفضل الطرق في إدارة الصراعات المتنامية بين الموظفين؛ خاصة وأنها كانت تستهدف رسم صورة تشير لكونها امرأة قوية وحازمة وقادرة على إدارة الكلية بشكل يتماشى "حرفياً" مع اللوائح والقوانين. إلا أن ما حدث من الموظفين كرد فعل، أنهم تحالفوا ضدها في أكثر من موقف، وكتبوا شكاوى كيدية ضدها قدمت لعميد الكلية ولأمين عام الجامعة، وأصبحت هي نفسها أحد أطراف الصراع. وبينت أنه بعد انضمامها لفريق بحث الفعل، بدأت في النظر إلى إدارة الصراعات ببيئة العمل بشكل مختلف، حيث بدأت في تهدئة الأمور أحياناً، من خلال تجاهل بعض الصراعات الهامشية أو اللجوء لأسلوب التوفيق عند إدارة الصراع التنظيمي.

وأكدت على أن ورقة ملخص أساليب الصراع التي وزعتها الباحثة في الاجتماع الخاص بالتنوير المعرفي، كانت ملهمة لها في العديد من المواقف، لذا كانت تحتفظ بها في حقيبتها بشكل دائم. وأشارت إلى أن التعدد في استخدام الأساليب الخاصة بإدارة الصراع كانت نتيجته "رائعة"؛ حيث هدأت حدة التوترات في الكلية، بل أن

بعض الموظفين باتوا يترددون على مكتبها لطرح بعض المقترحات التي يمكن أن تيسر من سير العمل بالكلية، وبمناقشتهم بطريقة تتسم بالهدوء، تبين أن العديد من تلك المقترحات قابلة للتنفيذ بالفعل، وبالتالي أصبحت بيئة العمل أقل توترًا وأكثر إنتاجية. ويتفق ذلك مع ما أوصت به إحدى الدراسات (196) من أن الاستماع للموظفين والتشاور معهم، هو المفتاح لتقليل حدة الصراع التنظيمي، مما يساعد في إشراكهم في صنع القرار.

### ب-تحسن الصحة النفسية للقيادات النسائية الجامعية نتيجة تحسن إدارتهن

#### للصراع التنظيمي

أكدت عينة الدراسة من القيادات النسائية بالجامعة على تحسن حالاتهن النفسية بعد أن انضممن لفريقي بحث الفعل، حيث إن إدارتهن للصراعات الموجودة ببيئة العمل أصبحت أكثر فعالية، مما قلل من الضغوطات التي يتعرضن لها، فعبرت إحداهن عن ذلك بأن تأملها للأسلوب الذي تستخدمه في إدارة الصراع التنظيمي جعلها على وعى ذاتي بإمكانية تحسين ذاتها عند إدارة الصراع بأن تستخدم الأساليب المتنوعة لإدارة الصراعات، ثم أن تبادلها للخبرات مع الأخريات من القيادات النسائية، أدى لاستخدامها فروق أخرى مختلفة عما كانت تفعله من قبل في إدارة الصراع بين المرؤوسين. كما أشارت إحدى عضوات فريق بحث الفعل من القيادات الإدارية، والتي تعمل كرئيس قسم الدراسات العليا بأنها كانت في محيط عملها تشعر دائماً بالضغوطات والتوتر والقلق، مما أثر عليها سلباً. وأشارت إلى أنها قبل انضمامها لفريق بحث الفعل كانت كثيرًا ما تحدث خلافات مع وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، ومع أمين الكلية، نتيجة إلقاءهم ببعض المهام على القسم الذي ترأسه، وكانت ترفض القيام بتلك المهام بشكل صريح ومباشر نتيجة زيادة أعباء العمل، مما كان ينتج عنه صراعات مع وكيل وأمين الكلية، وكان عميد الكلية عادة ما يقف في جانب كل من الوكيل والأمين دونها، وبالتالي كانت في موقف الخسارة دائمًا، مما زاد من التوترات والمشاحنات اليومية، والتي كانت تتسبب في مشاعرها السلبية تجاه العمل والرؤساء. وأشارت أنها بعد تنفيذ خطوات بحث الفعل، بدأت في استخدام أسلوب المجاملة أحيانًا في إدارة بعض مواقف الصراع مع وكيل الكلية وأمينها. ومن

ذلك أن أمين الكلية طلب منها عمل مخاطبات للمخازن لطلب كراسات الإجابة الخاصة بالدراسات العليا، حيث إن كراسات الإجابة الخاصة بطلاب الدراسات العليا تختلف عن تلك المخصصة لطلاب المرحلة الجامعية الأولى، وبالرغم من كون ذلك يقع خارج نطاق عملها؛ إلا أنها قامت بعمل تلك المخاطبات، كوسيلة لتجنب الوقوع في مشاحنات، باعتباره أمراً بسيطاً ولن يستغرق جهداً أو وقتاً كبيراً. وفي هذا، كما أوضحت عضوة بحث الفعل، تجنباً لحدوث صراع، مما يمكن اعتباره مجاملة لأنها تخلت عن حقها في رفض القيام بعمل خارج عن مهام الإدارة التي ترأسها.

وتأكيداً على ما سبق، أشارت إحدى القيادات الأكاديمية، والتي تعمل وكيلة بإحدى الكليات، أنها كانت تشعر بالتوتر الدائم في محيط عملها، حتى أنها قبل انضمامها لفريق بحث الفعل من القيادات الأكاديمية كانت تشعر بالصداع الشديد وأعراض ارتفاع ضغط الدم بمجرد دخولها الكلية، وينتهي ذلك بمجرد خروجها منها. وقالت إنه بعد أن انضمت لفريق بحث الفعل من القيادات الأكاديمية، بدأت في التفكير والتأمل فيما تقوم به من ردود فعل تجاه الصراعات اليومية، وبالتالي بدأت في استخدام أسلوب التجنب أحياناً والمجاملة أحياناً أخرى، طبقاً للظروف المحيطة بموقف الصراع، وذلك أنها لم تكن تستخدم أي منهما مسبقاً، حيث كانت تعتقد أن تلك الأساليب تتسم بالسلبية والانهازمية، مما لا يتسق مع سماتها الشخصية، حيث ترى في نفسها أنها قيادة نسائية قوية. ولكنها، كما أشارت، بدأت تفكر في أنه "في حالة احتمالية الخسارة بنسبة أكبر، ما الداعي إلى الاستمرار في المعركة (الصراع التنظيمي)!" الانسحاب أولى أحياناً والمجاملة تكون ذات فائدة أكثر أحياناً أخرى". وبالتالي بدأت تشعر بالسكينة الداخلية والهدوء وقلت ضغوطات العمل عليها وتحسنت حالتها النفسية كثيراً وبالتالي أثر ذلك بالإيجاب على تحسن حالتها الصحية.

كما أن إحدى عضوات فريق القيادات الأكاديمية، والتي تولت مؤخراً منصب وكيلة إحدى الكليات، والتي عملت مسبقاً في رئاسة القسم العلمي الذي تنتمي إليه، أشارت إلى أن اشتراكها في فريق بحث الفعل بالدراسة الحالية قد غير من حياتها على المستوى الشخصي بشكل إيجابي. وباستفسار الباحثة عن ذلك، أشارت أنها مسبقاً كانت لا تستخدم عادة إلا أسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي، ولذا

كانت كثيراً ما تضحى وتتنازل عن حقها كرئيس للقسم في مقابل رضا الآخرين، وكانت تحرص على تبرير كافة تصرفاتها لأطراف الصراع التنظيمي، وتتصل بكل منهم تليفونياً بعد رجوعها من القسم لاسترضائهم فرداً فرداً، ولتحصل على رضاهم عما يتخذ من قرارات. وعادة ما كانت توافق على آراء أعضاء القسم، ترضية ومجاملة لهم، بالرغم من اقتناعها أحياناً بخطأ ما يتخذ من قرارات، لكن كانت تحاول ترضيتهم في معظم الأمور؛ وبالرغم من ذلك لم يكن رد الفعل من جهتهم الرضا والتقدير لما تتكده من تنازلات في سبيل رضا باقي الأطراف المتصارعة، كما كانت تتوقع. وأشارت إلى أن ذلك كان يؤثر بالسلب على حياتها الشخصية وصحتها النفسية، نتيجة شعورها الدائم بالتقصير، بالرغم من استرضائها ومجاملتها للجميع على حساب نفسها. ولذا كان الاشتراك في بحث الفعل ومعرفة الأساليب الأخرى لإدارة الصراع التنظيمي، واستماعها إلى خبرات الأخرى في إدارة صراعات مشابهة لما تعرضت له، واستخدامهن لأساليب أخرى، مثل التوفيق بين أطراف الصراع وطرح سبل التفاوض بينهم، أو استخدام أسلوب الإيجار انطلاقاً من المنصب الذي يشغله رئيس العمل، كل ذلك حسن من إدارتها للصراع التنظيمي بين العاملين، وأوصلها إلى استخدام فروق أخرى بجانب أسلوب المجاملة لإدارة الصراع التنظيمي، دون الحاجة لبذل جهد نفسى كبير في مجاملة أطراف الصراع أو التبرير اليومي لكل موقف ولكل قرار يتخذ من جهتها. مما خفف من ضغوطات العمل، وزاد من شعورها بالرضا عن أدائها في إدارتها للصراع التنظيمي ببيئة العمل، مما كان له أثر على تحسن نفسياتها وعائد إيجابي على توازن حياتها الخاصة.

وفي سياق مشابه، أشارت إحدى القيادات الأكاديمية من رؤساء الأقسام العلمية، بأنها قبل انضمامها لفريق بحث الفعل كانت تتعامل مع مواقف الصراع التي تتم داخل وخارج القسم بطريقة انفعالية في معظم الأوقات، لكن أثناء البحث الحالي، وخاصة بعد اجتماع تبادل الخبرات، أصبحت الأمور أكثر هدوءاً، وأرجعت ذلك إلى أنها نفسها قد عدلت من سلوكياتها لحد ما، فأصبحت تتروى قبل اتخاذ أي قرار وتحاول استيعاب المواقف بشكل أكبر، وأصبحت تعطي لنفسها وقتاً أكثر للتفكير في اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع التنظيمي، ليتوافق مع متغيرات كل موقف.

## ج- إعادة توزيع القيادات النسائية الجامعية لمهام العمل يقلل من حدة الصراع

### التنظيمي

بينت نتائج الدراسة أنه يمكن تقليل حدة الصراع التنظيمي إذا ما تم إعادة توزيع مهام العمل، وإعادة تسكين المرؤوسين بشكل يتناسب مع قدراتهم. ومن الأدلة على ذلك ما أشارت إليه إحدى رؤساء الأقسام الإدارية من عينة الدراسة، حيث انضم للعاملين بالقسم الذي تديره أحد الشباب من الإداريين الجدد، والذي كان مسجلاً لدرجة الماجستير بإحدى الكليات في موضوع يتعلق بتطبيقات الكمبيوتر، وكان شديد العصبية عند تعامله مع زملائه، مسبباً لتوترات وخلافات في محيط العمل. وأوضحت عضوة بحث الفعل أنها استمعت له، وتبين لها أن السبب في وجود المشكلات مع زملائه ناتج عن وجود صراع داخلي، يرجع لشعور ذلك الموظف بأنه لم يُسكن في المكان المناسب لقدراته ومهاراته المتميزة في استخدام برامج الكمبيوتر المختلفة، وقدراته التنظيمية العالية، لذا قامت رئيسة القسم بإسناد بعض المهام الإضافية لذلك الموظف، ومن ذلك استخدام بعض البرامج الإحصائية في استخراج معلومات هامة لاتخاذ قرارات تتعلق بعمل القسم، وأيضاً كلفته بمهمة تحويل معظم الملفات الورقية الخاصة بالقسم لملفات إلكترونية، وبينت لباقي العاملين بالقسم أهمية ما يقوم به ذلك الموظف، وأهمية تعاونهم معه لإعطائه المعلومات التي يمكن أن تيسر لهم عملهم إذا ما تم تنظيم العمل بشكل إلكتروني. وبالفعل بعد مدة من الوقت تعاون الجميع معاً، وقلت حدة التوترات بشكل كبير. وأرجعت رئيسة القسم ذلك إلى أنها استمعت بهدوء لمن كان مسبباً للمشكلات، ثم عملت على إعادة توزيع مهام العمل بالقسم لاستثمار قدرات ذلك الموظف مع إعطاء عمله أهمية، في محاولة لتقليل الإحباطات التي يعانها ذلك الموظف، والصراعات الداخلية التي تنعكس على بيئة العمل بطريقة سلبية. وبهذا قامت رئيسة القسم بتنفيذ توصيات بعض الدراسات الأجنبية في هذا الشأن. فقد بينت إحدى الدراسات<sup>(197)</sup> أن ما يسمى بتقديم المشورة Counseling أمر هام عند إدارة الصراع التنظيمي، فعندما يؤدي الصراع الداخلي الذي يحدث لبعض العاملين إلى الإحباط، يكون تقديم المشورة والاستماع لهم مفيداً في إدارة الصراع،



ونتيجة أن القليل من المنظمات تستطيع تحمل كلفة وجود مستشارين محترفين لتقديم المشورة للعاملين، فأوصت تلك الدراسة بعقد بعض التدريبات للقيادات الإدارية للقيام بهذه المهمة، بحيث يكون المدير قادرًا على القيام بتقديم المشورة بطريقة غير مباشرة من خلال "الاستماع بفهم"، بما يؤثر إيجابيًا على بيئة العمل بتقليل الصراعات فيها.

### د- أهمية اهتمام الجامعة بتدريب القيادات النسائية الجامعية على إدارة الصراع

#### التنظيمي

نتيجة انتشار الصراع التنظيمي ببيئة العمل الجامعية، رأت عينة الدراسة من القيادات النسائية الجامعية أهمية إلقاء مزيد من الاهتمام بكيفية إدارة الصراع التنظيمي بفعالية، واعتبار ذلك أحد الكفايات التي ينبغي إكسابها للقيادات الجامعية الإدارية منها والأكاديمية سواء كانوا من القادة الرجال أو النساء، وتأكدت تلك النتيجة خلال ما تم جمعه من آراء عينة الدراسة أثناء المقابلات التي أجرتها الباحثة. حيث اقترحت إحدى القيادات الأكاديمية، والتي تعمل كوكيلة بإحدى الكليات لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، أن يتم عقد دورات تدريبية خاصة بكيفية إدارة الصراع التنظيمي أثناء التعامل مع الأنماط المختلفة للشخصية، والتي ينبغي على جميع العاملين بالجامعة - طبقاً لرأيها - اجتيازها كشرط من شروط التعيين في وظيفة قيادية. ومبرر ذلك أن من يعمل بالجامعة سواء من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم أو من الإداريين، سيقوم بدور الرئيس أحياناً وبدور المرؤوس أحياناً أخرى؛ وبما أن بيئة العمل بالجامعة، كغيرها من المؤسسات، تتعرض بشكل يومي إلى وجود الصراعات بأشكال ومستويات متباينة، فعلى من يلتحق بوظيفة قيادية التعرف على أنماط الشخصيات المختلفة وكيفية التعامل معها، سواء كانوا من الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين، الإداريين منهم والأكاديميين. وبالفعل اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية الحديثة (2018<sup>198</sup>) بتحديد دور القيادات الإدارية في التعامل مع الصراعات في بيئة العمل، وخاصة القيادات العليا، حيث بينت تلك الدراسة أن حقيقة أن الصراعات التنظيمية لا مفر منها في المؤسسات، مما يشكل تحديًا كبيرًا لمديري المستويين الأول والثاني Frontline Managers، من المسؤولين عن الإشراف على العاملين في منظمة ما، وبالتالي تتسم إدارة الصراعات بأنها جيدة إذا تم تدريب المديرون على

المهارات الإدارية المناسبة، ليعملوا على تنظيم عواطفهم وانفعالاتهم عند إدارة الصراع، مما يمكنهم من استخدام الأسلوب الأنسب لكل موقف، وبالتالي إصدار أحكام وقرارات مستنيرة تساعد في إدارة الصراع التنظيمي بشكل فعال .

ومما تم في مرحلة التقويم اقتراح القيادات النسائية الجامعية من فريقي بحث الفعل للخطة التالية، ورأين أن تعتمد تلك الخطة لتحسين إدارة الصراع التنظيمي على الإعداد لبرامج تدريبية خاصة بإدارة القيادات للصراع التنظيمي، وبناء على ذلك اتفقت الباحثة مع رئيسة قسم التدريب ومديرة مركز تنمية الموارد البشرية بالجامعة، على الإعداد لتلك البرامج التدريبية لتكون من ضمن الدورات التأهيلية للقيادات الإدارية. كما تم عرض نتائج الدراسة على نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، وهي إحدى أبرز القيادات النسائية بالجامعة، وتم الاتفاق على دراسة ضم دورة لإدارة الصراع التنظيمي لمصفوفة الجدارات الإدارية التي يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس عليها كمتطلب من متطلبات الترقية لمناصب قيادية.

ومن الجدير بالذكر أنه أثناء القيام بخطوة التغذية الراجعة، لوحظ وجود بعض المظاهر التي تدل على التقارب بين بعض عضوات فريقي بحث الفعل بشكل كبير، حيث تم عمل مجموعة للتواصل عبر استخدام WhatsApp، وفيها تم إرسال بعض روابط المواقع Web links ذات العلاقة بموضوع الدراسة من خلال بعض من عضوات عينة الدراسة. ومن ذلك بعض المواقع الإلكترونية التي تهتم بتحليل شخصية القائد الإداري، باستخدام عدد من الأسئلة ذات الاختيارات المتعددة، بحيث تصنف نوع القائد طبقاً لإجاباته على تلك الأسئلة، وبالتالي توضيح أبرز سمات كل شخصية قيادية، ووضع توصيات للتعامل مع الآخرين من رؤساء ومرؤوسين، مما أفاد عضوات الفريق بدرجة كبيرة. وظلت تلك المجموعات في تواصل حتى بعد انتهاء مرحلة الدراسة الميدانية في البحث الحالي، وفي ذلك دليل على استدامة Sustainability تبادل الخبرات بين النظراء ممن تعملن بنفس المنصب الإداري للتعرف على خبرات الآخرين؛ وذلك بالرغم من انتهاء الدراسة الأكاديمية نفسها.

### ثانياً: تحليل النتائج المجمعّة من خلال تطبيق الاستبيانين القبلي والبعدي:

يسلط المحور الفرعي الحالي الضوء على تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال تطبيق الاستبيان القبلي والبعدي لمعرفة مدى التحسن في استخدام عينة الدراسة من القيادات النسائية الجامعية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي. وأظهر تحليل نتائج الاستبيانين نتيجتين أساسيتين، يتمثلان في توزيع استخدام الأساليب إدارة الصراع التنظيمي، كما تبين أنه لا يوجد فروق بين كون القيادات النسائية الجامعية من الأكاديميات أو من الإداريات بالنسبة لنوعية الأساليب التي تستخدم لإدارة الصراع التنظيمي، وفيما يلي توضيح لذلك.

#### أ- استخدام القيادات النسائية الجامعية أساليب إدارة الصراع التنظيمي بشكل

##### موزع بعد تنفيذ خطة بحث الفعل

بينت نتائج الدراسة أن هناك تنوعاً في استخدام القيادات النسائية الجامعية بعينة الدراسة لأساليب الصراع التنظيمي بعد تنفيذها لخطة بحث الفعل. ولتوضيح ذلك ينبغي الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تعتبر أن المؤشرات الكمية لحدوث التحسن في إدارة الصراع التنظيمي، والتي يشار إليها من خلال توزيع درجات ممارسة أساليب الصراع بشكل اعتدالي، يعني أن هناك تحسناً في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي؛ نظراً لاستخدام جُلّ الأساليب بشكل متقارب. وبالتالي تعتمد الدراسة على التحليل الكيفي في المقام الأول من خلال المؤشرات الكمية؛ نظراً لطبيعة الدراسة واستخدامها أسلوب بحوث الفعل مع عينة قليلة العدد نسبياً، فإن تحليل نتائج الاستبيان القبلي والبعدي لا يهتم بعدد عضوات فريق بحث الفعل ممن اخترن أسلوباً معيناً لإدارة الصراع التنظيمي أو النسبة المئوية لذلك؛ لكن الأرقام هنا تستخدم فقط كمؤشر للتحليل الكيفي، لذا عند عرض نتائج الدراسة لخاصة بمقارنة نتائج الاستبيانين القبلي والبعدي، كما بجدول (5)، يتم استخدام ألفاظ وصفية، مثل "بعض"، "معظم"،... إلخ، دونما تحديد لمؤشرات كمية.

جدول (5) مقارنة بين نتائج الاستبيان القبلي والبعدي لعضوات فريق بحث الفعل

فريقي بحث	رقم	نتائج الاستبيان القبلي					نتائج الاستبيان البعدي				
		التعاون	التوفيق	الإجبار	التجنب	المجاملة	التعاون	التوفيق	الإجبار	التجنب	المجاملة
القيادات الأكاديمية	1	27	20	11	14	13	20	18	18	20	21
	2	26	22	17	10	19	21	20	21	19	
	3	27	21	14	12	19	22	21	21	19	
	4	24	25	17	11	21	20	25	21	21	
	5	26	24	13	10	16	22	20	22	20	
	6	20	24	17	12	26	20	21	19	20	
	7	27	24	15	14	22	22	24	20	22	
القيادات الإدارية	1	20	26	18	10	22	25	21	22	22	
	2	26	22	12	13	22	26	22	20	22	
	3	26	19	15	10	13	20	22	19	19	
	4	27	25	20	9	21	20	25	23	21	
	5	23	18	16	11	16	23	22	16	20	
	6	24	21	14	12	19	24	21	22	19	

ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان القبلي، الجزء الأيمن بجدول (5) السابق، يتبين أنه بالنسبة لمعظم عضوات فريق بحث الفعل كان هناك استخداماً لأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي الخمسة بدرجة كبيرة مقارنة باستخدام باقي الأساليب، بل أن بعض النتائج كانت تشير إلى وصول بعض الأساليب إلى الحد الأقصى، ويعني ذلك حسابياً وصول الدرجة إلى 27 درجة؛ مما يشير إلى أن تلك القيادة قد اختارت في العبارات التي تشير لذلك الأسلوب لفظ "دائماً" للإشارة إلى أنها تلجأ لممارسة ذلك الأسلوب دائماً. من جهة أخرى، لوحظ أنه أحياناً كانت أحد الأساليب مستخدمة بدرجة ضعيفة، وتصل إلى 9، مما يعني أنه تم اختيار "نادراً" بكثرة للعبارات التي تشير لذلك الأسلوب. كما تشير النتائج إلى أن الأساليب التي حصلت على الدرجات الأعلى، كان استخدام أسلوب التعاون، والتوفيق. كما أن أقل أسلوب تم استخدامه إدارة الصراع التنظيمي كان أسلوب التجنب.

وبمقارنة نتائج الاستبيانين بالنسبة لكل عضوة من فريقتي بحث الفعل، يؤكد تحليل نتائج الجدول (5) السابق أن هناك فروقاً في استخدام القيادات النسائية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي قبل تنفيذ خطة بحث الفعل (من خلال تحليل نتائج الاستبيان القبلي)، وبعد تنفيذ خطة بحث الفعل بخطواتها (بتحليل نتائج الاستبيان البعدي). حيث يلاحظ وجود توزيع متنسق لاستخدام الأساليب المتنوعة في إدارة الصراع التنظيمي في نتائج الاستبيان البعدي لكل عضوة من فريقتي بحث الفعل. فمثلاً تشير نتائج القيادة النسائية الأكاديمية رقم (1) إلى أنها قبل تنفيذها لخطة بحث الفعل، كانت تستخدم بعضاً من أساليب الصراع التنظيمي بشكل أكبر من غيرها، حيث تشير نتائج الاستبيان القبلي الخاص بها إلى استخدام أسلوب التعاون بدرجة 27، والتوفيق 20، والإجبار 11، والتجنب 14، والمجاملة 13؛ أما بعد مرحلة تنفيذ خطة بحث الفعل وتطبيق خطواتها اختلف توزيع استخدامها لأساليب إدارة الصراع، حيث تشير النتائج إلى اللجوء لأسلوب التعاون بدرجة 20، والتوفيق 18، والإجبار 18، والتجنب 20، والمجاملة 21. ويشير ذلك التوزيع الاعتدالي إلى تحسن استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي. ذلك أن الدراسة الحالية تعتبر أن توزيع درجات ممارسة أساليب الصراع بشكل متنسق اعتدالي، يشير إلى التحسن في إدارة الصراعات ببيئة العمل، لأن ذلك يعنى أن هناك استخداماً لجميع أو معظم الأساليب بشكل متقارب، وفي ذلك تحقيقاً للنظرية الموقفية في القيادة، والتي تشير في الدراسة الحالية إلى أنه طبقاً لمتغيرات ومعطيات كل موقف، يمكن استخدام أسلوب مختلف لإدارة الصراع التنظيمي، كما سبق تفصيل ذلك مسبقاً في الإطار النظري للدراسة. ويلاحظ حدوث ذلك التوزيع الاعتدالي من تحليل نتائج الاستبيانين القبلي والبعدي لجميع حالات القيادات النسائية الأكاديمية والإدارية من عينة الدراسة، لذا تكتفي الباحثة بذكر مثال واحد فقط تجنباً للتكرار. ويمكن تفسير حدوث ذلك التحسن في أنه يرجع إلى زيادة معارف عينة الدراسة من القيادات النسائية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال الدورة الأولى المعتمدة على التنوير المعرفي، بالإضافة إلى زيادة خبرات عينة الدراسة بعد عقد اجتماعات تبادل الخبرات بالدورة الثانية من تنفيذ خطة بحث الفعل، مما حسن من استخدامهن لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

**ب- لا يوجد فروق بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات النسائية الأكاديمية وما تستخدمه القيادات النسائية الإدارية**

من خلال تحليل نتائج جدول (5) السابق يتبين بأنه لا يوجد فروق بين كل من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية في توزيع استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وذلك في كل من نتائج تطبيق الاستبيان القبلي والبعدي، حيث كان توزيع استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي قبل تنفيذ خطة بحث الفعل (الاستبيان القبلي) مشابهاً بدرجة كبيرة لما تقمن به عضوات فريق القيادات الإدارية عند إدارتهن للصراع التنظيمي، فاستخدمت عضوات كلا الفريقين أساليب معينة لإدارة الصراع التنظيمي بشكل أكثر من غيرها بشكل واضح؛ في حين أنه بعد تنفيذ خطة بحث الفعل قامت كل من القيادات النسائية الأكاديمية والإدارية باستخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي بتوزيع اعتدالي يكاد يكون متقارب، مما يعنى تنوع استخدامهن لأساليب إدارة الصراعات وهو الأمر الذي يشير لتحسن إدارتهن للصراع التنظيمي، وانطبق الأمر على جميع عينة الدراسة من كلا الفريقين دون حدوث تمايز للقيادات الأكاديمية على الإدارية أو العكس. ويمكن تفسير ذلك بأنه قد يرجع لكون عضوات عينة الدراسة تعملن جميعاً بذات الجامعة، وكون القيادات النسائية الأكاديمية تقمن بالأعمال الإدارية في ذات بيئة العمل الخاصة بالإداريات من القيادات النسائية يعنى أنهن تواجههن عادة مواقف متشابهة تؤدي لاستخدام أساليب إدارة الصراع ذاتها، وذلك بالرغم من تباين طبيعة العمل في كل إدارة وكلية، واختلاف من يتم التعامل معهم في كل حالة.

**ثالثاً: تحليل النتائج المجمعة من خلال صحف التفكير بالدورتين الأولى والثانية**

**لتنفيذ خطة بحث الفعل:**

يستعرض الجزء الحالي تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال صحف التفكير التي كتبتها عضوات فريقي بحث الفعل من القيادات النسائية الأكاديمية والإدارية، حيث تم تجميع تلك الصحائف مرتين أثناء مرحلة تنفيذ خطة بحث الفعل؛ أولاهما في الدورة الأولى لتنفيذ خطة بحث الفعل بعد خطوة التطوير المعرفي، وفي

الدورة الثانية بعد اجتماعات تبادل الخبرات، وفيما يلي تفصيل لتحليل نتائج صف التفكير المجمع بكل دورة.

### 1- تحليل النتائج المجمع من خلال صف التفكير بالدورة الأولى لتنفيذ خطة

#### بحث الفعل:

رصدت نتائج الدراسة المجمع بواسطة صف التفكير بالدورة الأولى عدة نتائج، من أبرزها كثرة استخدام كل من أسلوب التعاون والإجبار في إدارة الصراع التنظيمي بالجامعة، وتتنوع استخدام القيادات النسائية من فريقي بحث الفعل لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وقيام عينة الدراسة بالنقد الذاتي لإدارتهن للصراع التنظيمي، وفيما يلي توضيح لذلك بأمثلة واقعية.

#### أ- كثرة استخدام القيادات النسائية الجامعية لأسلوب التعاون والإجبار في إدارة

#### الصراع التنظيمي

أكدت القيادات النسائية الجامعية من عينة الدراسة استخدامهن لأسلوب التعاون والإجبار في إدارة الصراع التنظيمي، وتحليل صف التفكير المجمع في الدورة الأولى من تنفيذ خطة بحث الفعل تبين كثرة اللجوء لهذين الأسلوبين في إدارة الصراع التنظيمي. ومن أمثلة ذلك ما يتعلق باستخدام أسلوب التعاون لإدارة الصراع بين أحد الإداريين الذي يعمل كرئيس قسم مع رئيس العمال بأحد الكليات، حيث كتب بصحف التفكير الخاصة بإحدى القيادات الإدارية من عينة الدراسة، وتعمل أميناً بإحدى الكليات، أنه حدثت مشاجرة كبيرة بين رئيس أحد الأقسام الإدارية مع رئيس العمال بكليتها. وكانت تلك المشاجرة نتيجة للصراعات الدائمة بينهما، والتي ترجع في الأساس إلى أن رئيس العمال كان دائماً ما يتصرف في العديد من الأمور التنظيمية، كنقل الأثاث المكتبي من غرفة لأخرى بالقسم، دون الرجوع لرئيس القسم، على اعتبار أن في ذلك تعطيلاً للعمل. ولاحظت أمينة الكلية أن رئيس العمال شخص نشيط وذكي ويتعامل بفعالية مع المواقف المختلفة، وعلى النقيض من ذلك كان رئيس القسم يتسم بالبيروقراطية والتسلطية في تعامله مع العديد من الأمور. وتدخلت أمينة الكلية للتخفيف من حدة الصراع والتعامل مع الموقف، بأن عقدت اجتماعاً ودياً مع كل من الطرفين بشكل منفصل؛ بغرض فهم الأسباب التي أدت للتوترات المستمرة بينهما،

وبينت لكل طرف على حده وجهة نظر الطرف الآخر. ثم عقدت جلسة ودية بين طرفي الصراع، وفيها تم توضيح ضرورة الاستئذان والإبلاغ عما سيتم عمله من جهة رئيس العمال، مع توضيح وتبرير حاجة العمل للتعديل المقترح. وفي نفس الوقت، تم التأكيد على رئيس القسم بأهمية تيسير أمور العمل إذا ما كانت لا تخالف اللوائح، عند معالجة أي مشكلات خاصة بالعمل الإداري. وأكدت لكليهما أن تعاون جميع أفراد الكلية ضروري لحسن سير العمل، ووضحت إيمانها بحرص كلا الطرفين على حسن سير العمل، ولكن لكل منهما طريقته، والتي ينبغي أن تتوافق لحد ما مع الطرف الآخر ضماناً لنجاح التعاون بينهما. ونجح ذلك الأسلوب، حيث تحقق التعاون بين طرفي الصراع بدرجة كبيرة.

وفي ذات السياق كتبت إحدى القيادات الأكاديمية من عينة الدراسة، والتي تقوم بعمل وكيل إحدى الكليات لشئون التعليم والطلاب، أنها لجأت لاستخدام أسلوب التعاون لإدارة الصراع القائم بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليتها. ذلك أن الكلية ذات طبيعة عملية، ويستلزم تدريس بعض المقررات تقسيم الطلاب لمجموعات عمل صغيرة، يشرف عليها أعضاء الهيئة المعاونة، مما يستلزم توافر عدد معين من المعيدين والمدرسين المساعدين للإشراف على تلك المجموعات. إلا أن الكلية تعاني من أن أعداد الهيئة المعاونة فيها أقل من المطلوب، في مقابل توافر أعداد كبيرة من أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي ينبغي على أعضاء هيئة التدريس أن يساعدوا الهيئة المعاونة في مهمة الإشراف على مجموعات العمل من الطلاب. وحدثت خلافات كثيرة بهذا الشأن، ترجع إلى رفض أعضاء هيئة التدريس من المدرسين والأساتذة المساعدين للتعاون مع أعضاء الهيئة المعاونة في الإشراف؛ مما ضاعف من عدد الطلاب بمجموعات العمل، وفي ذلك ضرر واضح بالعملية التعليمية. بالتالي قامت وكالة الكلية بعقد عدة اجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس، وأكدت على أهمية تعاونهم مع الهيئة المعاونة في الإشراف على مجموعات الطلاب، موضحة أسباب الاستعانة بهم للقيام بالإشراف على مجموعات عمل الطلاب، بالرغم من أنهم قبل ترقيتهم لمدرسين، كانوا هم أنفسهم من يقوم بذلك العمل عندما كانوا من ضمن الهيئة المعاونة، وتم توضيح حقائق تتعلق بزيادة أعداد الطلاب، في مقابل قلة



أعداد الهيئة المعاونة وزيادة أعداد كل من المدرسين والأساتذة المساعدين بالكلية. وبالفعل تم تفهم الأمر، وتم توزيع العمل بشكل تعاوني بين الهيئة المعاونة وأعضاء هيئة التدريس بالكلية، بالقيام بعملية الإشراف على الطلاب من كليهما عند بداية العام الدراسي. وبهذا نجحت وكلية الكلية في إدارة موقف الصراع باستخدام أسلوب التعاون. كما كتبت إحدى عضوات فريق بحث الفعل من رؤساء أحد الأقسام الأكاديمية، بانها قامت بإدارة الصراع التنظيمي باستخدام أسلوب التعاون، وذلك من خلال زيادة التفاعلات بين أطراف الصراع. ففي القسم الذي تقوم بإدارته توجد خلافات شديدة بين أعضاء الهيئة المعاونة بالقسم بعضهم وبعض، فقامت بتعزيز التعاون بينهم من خلال تغيير مكان المكاتب الخاصة بكل منهم، وجمعتهم في غرفة واحدة؛ وذلك لضمان حدوث زيادة في التفاعلات بينهم، وأكدت رئيسة القسم أنه بعد حوالي 10 أيام من تواجدهم معاً في ذات المكان، كانت الأمور في طريقها للأفضل لحد كبير. ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج إحدى الدراسات (199) في أن زيادة التفاعلات بين العامل ين Increase interactions يمكن أن يقلل من حدة الصراعات، لذا أوصت تلك الدراسة بأن تسعى المؤسسات لتوفير المزيد من الفرص للموظفين في الوحدات الفرعية للتفاعل مع بعضهم البعض؛ لأن ذلك يعمل على أن يكتسب العاملون فهماً أفضل لطريقة عمل الآخر، بالإضافة إلى أنهم قد يكتشفون المشكلات المشتركة، وبالتالي يتفهمون أكثر لمتطلبات بعضهم البعض، مما يضمن التعاون بينهم فيما يكفون به من أعمال.

كما تبين من خلال تحليل صحف التفكير بالدورة الأولى من تنفيذ خطة بحث الفعل، بأنه يتم استخدام أسلوب الإيجار كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي في العديد من المواقف بالجامعة. ومن أمثلة ذلك أن إحدى القيادات النسائية، والتي تعمل وكلية لشؤون الدراسات العليا والبحوث بإحدى الكليات، تستخدم أسلوب الإيجار في معظم الأوقات نتيجة أن هناك العديد من القرارات العاجلة والتي تتطلب حسم سريع. ومن أمثلة ذلك أحد مواقف الصراع التنظيمي التي كان أطرافها أحد طلاب الدراسات العليا، والطرف الآخر كان رئيس كمنترول الدراسات العليا بإحدى الكليات؛ حيث إن الطالب وصل للجنة الامتحان متأخراً حوالي 40 دقيقة عن الموعد الرسمي لبدأ اللجنة

الامتحانية، وبالرغم من كون ذلك الطالب هو الوحيد الذي سجل تلك المادة، وبالتالي فالامتحان خاص به وحده؛ فإن رئيس كنفترول الدراسات العليا رفض بشدة دخوله الامتحان لتجاوزه المدة القانونية المسموحة للتأخر عن اللجنة، مما سبب حدوث مشادات حادة بين الطالب من جهة، ورئيس الكنفترول والملاحظ والمراقب من جهة أخرى. ورفع الأمر لوكيمة الكلية لاتخاذ إجراء عاجل لإدارة الصراع في حينه، وبالتالي اتخذت الوكيمة قراراً سريعاً بدخول الطالب للامتحان، خلافاً لموقف رئيس الكنفترول، مستخدمة سلطاتها الرسمية كوكيل كلية للدراسات العليا، حيث تعلو سلطاتها على سلطة رئيس الكنفترول، ومبررها في اتخاذ هذا القرار يرجع إلى كون لجنة الامتحان لا تتضمن إلا ذلك الطالب الوحيد الذي يحق له دخول تلك المادة، نظراً لتسجيله فيها بمفرده، لذا لم يتم فتح مظروف الأسئلة نتيجة تأخر الطالب، مما يبرر من وجهة نظرها عدم الممانعة في دخول الطالب للجنة، حتى وإن جاء متأخراً. وفي المثال السابق توضيح لنجاح استخدام أسلوب الإيجار أحياناً في إدارة الصراع التنظيمي.

#### ب- التنوع في استخدام القيادات النسائية الجامعية لأساليب إدارة الصراع

##### التنظيمي

بتحليل صحف التفكير يمكن استنتاج عدة نتائج لها علاقة بتنوع استخدام القيادات النسائية الجامعية من فريقي بحث الفعل لأساليب إدارة الصراع التنظيمي. ويقصد بالتنوع في السياق الحالي، أن كل قيادة نسائية من عينة الدراسة استخدمت أكثر من أسلوب لإدارة الصراع التنظيمي. فمثلاً تبين بتحليل صحف التفكير الخاصة بإحدى القيادات النسائية الأكاديمية، والتي تعمل كمدير تنفيذي لأحد المراكز التدريبية بالجامعة، أنها تستخدم عدة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي وفقاً لاختلاف المواقف في بيئة العمل، وفيما يلي عرض لاثنتان من تلك الأساليب. فقد كتبت تلك القيادة بصحف التفكير، عن وجود ص مستمرًا بين السيدة (أ) والتي تعمل كمحاسب مالي بالمركز، والسيدة (ب) سكرتيرة بالمركز؛ حيث تمارس السيدة (أ) السيطرة التامة على جميع مقاليد الأمور بالمركز وتتعدى على اختصاصات السيدة (ب)، كما تقوم بحجب المعلومات والمخاطبات الرسمية عنها، بالرغم من كون بعض من تلك المعلومات والمخاطبات ذات صلة بعمل السيدة (ب)، كما تقوم السيدة (أ) بتقليل دور السيدة

(أ) والتقليل مما تقوم به أمام باقي الموظفين بالمركز. ورد الفعل المعتاد من السيدة (ب) كان الشكوى المستمرة لمديرة المركز بشأن التعدي على اختصاصاتها، ومنع المعلومات المتعمد عنها من جهة السيدة (أ). وقامت المدير التنفيذي للمركز باستخدام أسلوب الإيجار في إدارة ذلك الصراع؛ واتضح استخدامها لذلك الأسلوب فيما قامت به من وضع توصيف وظيفي مكتوب لكل من وظيفتي طرفي الصراع، وتم اعتماد ذلك التوصيف من مديرة المركز ومن مديرتها المباشر، وتم عقد اجتماع رسمي بين طرفي الصراع والمديرة والتوقيع على محضر الاجتماع، والذي أشار لالتزام كل من طرفي الصراع بما يشتمل عليه التوصيف الوظيفي لكل منهما، مع الموافقة على إجراء المحاسبة إذا ما تم تقصير من أي طرف، وتوقيع العقوبات عليه باستخدام سلطات مديرة المركز، وخاصة إذا ما حدث تدخل أي طرف في مهام عمل الآخر، بما قد ينتج عنه تعطيل لسير العمل بالمركز. ويتفق ذلك مع ما أوصت به إحدى الدراسات (200) بأنه يجب وضع إجراءات توضح العلاقة بين الأفراد كوسيلة من وسائل إدارة الصراع التنظيمي. فعندما تنشأ خلافات بين الموظفين، وجد أن ذلك أحياناً يحدث نتيجة التداخل بين مسؤولياتهم، لذا وضوح التوصيف الوظيفي أمر بالغ الأهمية في إدارة الصراع التنظيمي.

بالإضافة إلى أن ذات المديرة، من عينة الدراسة، استخدمت بفعالية لأسلوب المجاملة في إدارة صراع تنظيمي آخر. ويتمثل ذلك في حدوث صراع بين المديرة نفسها ومجموعة من 15 متدرباً بالمركز، ويرجع سبب الصراع إلى إصرار المتدربين على عقد دورة تدريبية كانوا قد دفعوا رسومها؛ إلا أن العدد لم يكتمل لعقد ذلك التدريب. وحاولت مديرة المركز توضيح القواعد التي تمنع من عقد دورة تدريبية إذا لم يكتمل العدد فيها؛ إلا أن المتدربين أصروا على عقد التدريب واستخدموا الضغط الجماعي لتنفيذ مطلبهم. واضطرت المديرة في سبيل حل موقف الصراع لاستخدام أسلوب المجاملة والاسترضاء؛ وذلك بعقد الدورة التدريبية استجابة لمطلب المتدربين؛ إلا أنها قامت بالنقد الذاتي لما قامت به، حيث ترى في إقامتها لذلك التدريب كمجاملة للمتدربين بعض الخسارة المادية للمركز، نتيجة عقد دورة لعدد غير مكتمل من

المتدربين؛ لكن كان ذلك -من وجهة نظرها- الحل الأمثل لإدارة الصراع في ذلك الموقف.

### ج- دور النقد الذاتي في تحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع

#### التنظيمي

بتحليل صحف التفكير تبين أن القيادات النسائية الجامعية ترى أهمية القيام بالنقد الذاتي في تحسين إدارتهن للصراع التنظيمي. فمثلاً رأت إحدى القيادات النسائية أن استخدامها أسلوب التوفيق في إدارة الصراع بين أعضاء هيئة تدريس بأحد الأقسام كان غير فعال؛ حيث فشل استخدامها لذلك الأسلوب في إدارة الصراع التنظيمي، لذا غيرت من ذلك الأسلوب باستخدام أسلوب الإيجار لإدارة الصراع. حيث كتبت تلك القيادة الأكاديمية، والتي تتولى رئاسة أحد الأقسام العلمية بإحدى الكليات ذات الأعداد الكبيرة، ويتصارع أعضاء هيئة التدريس في القسم للقيام بتدريس أحد المواد العامة التي تدرس لجميع طلاب الكلية، وبالتالي العائد المادي من بيع الكتاب الجامعي يعتبر مريحاً لمن يقوم بالتدريس، وكان ذلك هو سبب الخلافات وحوادث المشاحنات بين خمسة من أعضاء ذلك القسم. وقامت رئيسة القسم بالاجتماع بأعضاء هيئة التدريس من أطراف الصراع للتوصل لحل وسط، يقتضى اشتراك أعضاء هيئة التدريس الخمسة في تدريس المقرر، على أن يتم توازن بين توزيع أعداد الطلاب لكل عضو هيئة تدريس، ليتم ترضية جميع أطراف الخلاف، لكن لم يحدث التراضي بينهم؛ لذا تم تكرار مثل تلك الاجتماعات عدة مرات، وقام أحد أعضاء هيئة التدريس برفض التراضي مع زملائه، وأصر على انفراده بالتدريس لكل الطلاب، بحجة أنه متخصص في محتوى ذلك المقرر، وهو ما يعد مغالطة كون المقرر مادة عامة غير تخصصية، حيث يمكن لأي عضو هيئة تدريس ينتمى للقسم من القيام بتدريسها. وبعد فشل تلك المفاوضات، والتي استهلكت وقتاً يتعدى الشهر قبل بداية العام الدراسي عند وضع الخطة الدراسية للقسم، قامت رئيسة القسم باتخاذ قرار يقتضى بتحويل الموضوع لمجلس القسم، لاتخاذ قرار جماعي بشكل رسمي ملزم للجميع. وقام مجلس القسم باتخاذ قرار بتدوير تدريس المقرر بين جميع الأعضاء، وهنا أصر عضو هيئة التدريس -المعتزض- على أن يقوم هو بالتدريس بالفصل

الدراسي الحالي، وبالتالي أصرت رئيسة القسم على التسجيل الكتابي بمحضر مجلس القسم بالتأكيد على أنه أثناء وضع الخطة الدراسية للفصل الدراسي الثاني لن ينفرد عضو هيئة التدريس ذاته بتدريس مادة عامة، حتى توزع الاستفادة المادية من عائد بيع الكتب على جميع أعضاء هيئة التدريس بعدالة. ونقدت رئيسة القسم ذاتها، أثناء عرض ذلك المثال في اجتماع تبادل الخبرات لفريق القيادات الأكاديمية، وبينت أنها أدركت خطأ اختيارها لاستخدام أسلوب التوفيق في إدارة ذلك الصراع في حينه، وأنه كان ينبغي عليها منذ البداية استخدام أسلوب الإجبار، باستخدام سلطتها في إحالة الأمر لمجلس القسم، ليكون القرار جماعياً ورسمياً وليستغرق كل ذلك الوقت والجهد من جهتها.

وفي سياق آخر، عبرت إحدى القيادات الإدارية من فريق بحث الفعل في صحف التفكير عن قيامها بالنقد الذاتي لاستخدامها أسلوباً خاطئاً في التعامل مع أحد الصراعات، ووصفت أسلوبها في إدارة ذلك الصراع بأنه كان متسرّعاً وخارجاً عن الحدود المقبولة بمكان العمل. حيث أشارت رئيسة قسم شؤون التعليم والطلاب بإحدى الكليات، إلى موقف خلاف تم بينها وولى أمر أحد الطلاب بالكلية، أثناء فترة تطبيق خطة بحث الفعل. حيث قام ولى الأمر بالمشاجرة معها، عبر الشباك الخاص بمكتب شؤون الطلاب بالكلية، بسبب مطالبته بختم بعض الأوراق الخاصة بابنته الطالبة بالكلية، وقامت رئيسة القسم بتوضيح أن هذا الأمر ليس من اختصاص القسم، وأنه ليس من المقبول أن يتشاجر معها بتلك الطريقة، وبالتالي قام ولى الأمر بالرد عليها، بأنها لا تقوم بعملها بشكل صحيح، وأن هناك تسيب وأخطاء بعملها كرئيسة للقسم، ورداً على ذلك قامت هي بسبه بألفاظ غير مقبولة نتيجة استغزاه لها بشكل أدى لأن تكون عصبية ومتسرعة في التعامل مع الموقف، بالإضافة لتأثير ضغوطات العمل وكثرته بإدارة شؤون الطلاب، وخاصة في الأسبوع الأول من الدراسة. ونقدت رئيسة القسم نفسها، وأوضحت أنه كان لا بد وأن تستخدم أسلوب التجاهل في إدارة الصراع مع ولى الأمر؛ حيث رأت أنها لو قامت بغلق شباك التعامل مع الجمهور عندما بدأ ولى الأمر بالمشاجرة، لكان الأمر انتهى عند ذلك الحد، أو على الأقل كانت حدة

التوتر انخفضت، ولأعطاها ذلك فرصة لمزيد من التفكير للتصرف بشكل لائق ومقبول.

من الأمثلة السابقة يمكن استنتاج أن تحسن إدارة عينة الدراسة للصراع التنظيمي، يرجع إلى حد كبير لزيادة قدرة القيادات النسائية على النقد الذاتي الموضوعي لإدارتهن للصراعات ببيئة العمل. كما تبين من مناقشة عينة الدراسة من القيادات النسائية أنهن يعتقدن أن اشتراكهن بالدراسة لفت نظرهن لأهمية القيام بالنقد الذاتي، وساعد على ذلك كتابة صحف التفكير، حيث أدى التأمل والتقييم الذاتي للممارسات لتحسين إدارتهن للصراع التنظيمي بأساليب أكثر فعالية.

## 2- تحليل النتائج المجمعة من خلال صحف التفكير بالدورتين الثانية لتنفيذ

### خطة بحث الفعل:

لوحظ أنه في الدورة الثانية من تنفيذ خطة بحث الفعل، قامت بعض القيادات النسائية الجامعية من عينة الدراسة بالاختصار في كتابة صحف التفكير عند عرض المواقف التي تشير للصراع التنظيمي وأساليب التعامل معها، مقارنة بما تم تجميعه من صحف التفكير في الدورة الأولى؛ وقد يكون ذلك لانشغال القيادات النسائية من عينة الدراسة، وخاصة القيادات الأكاديمية، في المهام المتعلقة بمجالات عملهن، خاصة وأن تلك الخطوة قد وافقت منتصف الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي 2019/2018، والذي يتم فيه عادة امتحانات نصفية للطلاب، وبالتالي تكون القيادات الأكاديمية مشغولات لحد كبير لتنظيم أو عقد تلك الامتحانات. وبالرغم من ذلك لوحظ أن المواقف التي كتبت بصحف التفكير بالدورة الثانية من خطة بحث الفعل كانت أكثر تركيزاً على تحليل المواقف نفسها، والنقد الذاتي للأسلوب الذي اتبع في إدارة الصراع التنظيمي، أكثر من مجرد سرد مواقف الصراع التنظيمي، لذا عبرت عينة الدراسة في هذه المرحلة عن أهمية استخدام صحف التفكير كوسيلة للنقد الموضوعي لاستخدامهن لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، كما اتضح وجود تحسن في إدارة الصراع التنظيمي من خلال التنوع في استخدام الأساليب المختلفة في إدارة الصراعات، وفيما يلي تفصيل لذلك.

## أ- أهمية استخدام القيادات النسائية الجامعية لصحف التفكير في تحسين إدارتهن للصراع التنظيمي

بينت بعض عضوات فريقتي بحث الفعل أن تدوين مواقف الصراع التنظيمي من خلال صحف التفكير، والتأمل في أسلوب إدارتهن لتلك الصراعات كان مفيداً في التقييم الذاتي لما يتم من مواقف في بيئة العمل، وأشرن إلى أنه نتج عن ذلك حدوث التحسن في إدارتهن للصراع التنظيمي. بالإضافة لذلك أشرن إلى أن اجتماعات تبادل الخبرات كانت مفيدة للعديد من عضوات فريقتي بحث الفعل، حيث كتبت إحدى المشاركات في فريق بحث الفعل من القيادات الإدارية بصحف التفكير بأنها شعرت بالثقة في قدراتها القيادية بعد أن اجتمعت بنظيراتها من القيادات النسائية، ممن يتعرضن لمواقف شبيهة بما تتعرض له يومياً، خاصة وأن الأساليب التي استخدمتها في إدارة الصراع التنظيمي كانت صائبة في معظم المواقف. وقالت إحدى القيادات الأكاديمية "بعد ما كتبت موقف الصراع، شعرت بالراحة، وبعد اجتماع تبادل الخبرات تأكدت أني تصرفت بطريقة صحيحة"، مما يدل على أن هناك فوائد إجرائية لاستخدام صحف التفكير كوسيلة للتقويم الذاتي. كما قامت إحدى القيادات الأكاديمية، والتي تتولى منصب وكيل كلية والقائم بعمل رئيس قسم علمي بإحدى الكليات، برصد وتحليل موقف واحد فقط للصراع التنظيمي بصحيفة التفكير الخاصة بها، إلا أنه اتسم بالتأمل الذاتي والتعمق والنظرة الناقدة للأمور. وقامت تلك القيادة الأكاديمية بإدارة الصراع التنظيمي في ذلك الموقف باستخدام أربعة أساليب لإدارة الصراع بشكل متتالي تبعاً لتطور موقف الصراع ذاته، حيث بدأ موقف الصراع عند بداية انضمامها لفريق بحث الفعل للقيادات النسائية الأكاديمية، واستخدمت حينها أحد أساليب إدارة الصراع والمتمثل في أسلوب التجنب، تهدئة لموقف الصراع، إلا أن الصراع استمر وزادت حدته، وبعد اجتماع تبادل الخبرات، تغير تفكيرها بعد اطلاعها على خبرات بعض من القيادات الأكاديمية، مما أدى لاستخدامها لأساليب أخرى كالمجاملة والتوفيق والإجبار بشكل متدرج، أدى في النهاية لإدارة الصراع بشكل فعال. وترى الباحثة أنه في سرد ذلك الموقف بهذا التفصيل تحقيقاً لفكرة التأمل الذاتي، بهدف تحسين الأداء في إدارة

الصراع التنظيمي، مع الاستفادة من خبرات الآخرين من أعضاء فريق بحث الفعل من القيادات الأكاديمية.

### ب- تحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي

بتحليل صف التفكير المجمع بالدورة الثانية، بعد اجتماعات تبادل الخبرات، تبين تحسن في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي. حيث عبرت عينة الدراسة عن أن إدارتهن للصراع التنظيمي قد تحسنت بشكل واضح بفضل ما تم من استخدامهن لكل من صحائف التفكير ومأتم من تبادل خبرات بين عضوات فريق بحث الفعل للقيادات النسائية الجامعية، الأكاديمية منها والإدارية. خاصة وأن معظمهن لم يقمن بالاشتراك ببحث فعل من قبل، فوجدوا في ذلك سبباً لتحسين أدائهن في إدارة الصراعات.

ومن الأمثلة على ذلك ما كتبه إحدى عضوات فريق بحث الفعل من القيادات الإدارية والتي تعمل كأمين لإحدى الكليات، عن استخدامها الفعال لأسلوب التجنب ثم الإجبار عند إدارة أحد مواقف الصراع التنظيمي بكليتها. فعندما نقلت للكلية لتتولى منصب أمين للكلية، قامت عند بداية توليها للمنصب باستخدام أسلوب التجاهل لتجنب إدارة الصراعات؛ لتعطي لنفسها وقتاً كافياً لفهم بيئة العمل الجديدة التي انتقلت إليها، وبعد حوالي شهرين، اتضح لها العديد من الأمور، وفهمت طبيعة العلاقات بين الموظفين، وطبيعة الصراعات بين بعض الأقسام والإدارات، وبعد ذلك بدأت في استخدام أساليباً أخرى لإدارة الصراع التنظيمي غير التجنب. ومن ذلك ماتم في الأسبوع الثاني من الدراسة، والذي كان مقرراً فيه زيارة من المجلس الأعلى للجامعات لاختيار أفضل جامعة على مستوى الجمهورية، مما يستلزم الاهتمام بنظافة الكلية بشكل أكبر، وانتظام في حضور جميع الموظفين، وغير ذلك من أمور. ولاحظت أمينة الكلية أن بعضاً من الموظفين لا يوقعون بأنفسهم في دفتر الحضور والانصراف؛ بل يوقع عنهم زملاؤهم أحياناً، بالرغم من تأخرهم المتعمد في معظم أيام العمل. فقررت أمينة الكلية أن تتابع بنفسها عملية التوقيع في كشف الحضور، وأشارت أمينة الكلية بأنها توجهت إلى الغرفة المخصصة لذلك قبل بداية يوم العمل بحوالي ربع ساعة وحتى انتهاء موعد رفع الدفتر بنصف ساعة. وقام أحد الموظفين



بالتوقيع نيابة عن زميله الذي جاء متأخرًا نصف ساعة عن مواقيت العمل الرسمية، لذا قامت أمينة الكلية بمجازاة كلاهما وأعلنت عن ذلك بين جميع الموظفين. ونتيجة لذلك حدثت مشادة قوية بين أمينة الكلية وذلك الموظف الذي تأخر عن العمل، وزادت المشادات حتى فقد ذلك الموظف الوعي، نتيجة إصابته بنوبة سكر، وما فعلته أمينة الكلية أنها طلبت له سيارة الإسعاف واطمأنت عليه، ولكنها لم تتنازل عن توقيع العقوبات عليه، حتى تكون هناك عدالة في التعامل مع الموظفين. وبذلك استخدمت سلطاتها كأمانة للكلية حتى بعد تدخل عميد الكلية لرفع الجزاء، إلا أنها أقنعت أنه لا بد من إعطائها الحق في استخدام سلطاتها. وترى أمينة الكلية أن استخدام أسلوب الإيجار بعد استخدامها لأسلوب التجنب كان موفقاً ومتناسباً، مع كونها عينت حديثاً بكلية لم تتعامل مع أي من موظفيها من قبل، مما يشير إلى القدرة على اختيار أسلوب إدارة الصراع المناسب في الوقت المناسب.

### المبحث الخامس:

#### آليات تحسين إدارة القيادات الجامعية للصراع التنظيمي

بناءً على النتائج المستخلصة مما تم تطبيقه من مراحل وخطوات خطة بحث الفعل لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية من عينة الدراسة للصراع التنظيمي ببيئة عملهن، يعرض المبحث الحالي ثلاث آليات مقترحة، والتي يمكن من خلالها لصانعي ومتخذي القرار بالجامعات، العمل على تحسين إدارة الصراع التنظيمي بالنسبة للقيادات الأكاديمية والإدارية، وفي ذلك إجابة على السؤال الفرعي الرابع والأخير من أسئلة الدراسة الحالية. وتتمثل تلك الآليات في عقد لقاءات دورية لتبادل الخبرات بين القيادات الجامعية سواءً الأكاديمية أو الإدارية، عقد تدريبات خاصة بإدارة الصراع التنظيمي لكل من القيادات الأكاديمية والإدارية، وأخيراً تقترح الدراسة تشكيل لجان لإدارة الصراع التنظيمي بالجامعات.

وينبغي الإشارة إلى أن تلك الآليات تنطبق على القيادات الجامعية عموماً، وليست قاصرة على الاهتمام بالقيادات النسائية دون القادة الرجال. كما أنها ليست قاصرة على تحسين إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة التي طبقت فيها دراسة بحث

الفعل؛ بل يمكن اتباع تلك الآليات في مختلف الجامعات. والتوضيح التفصيلي لتلك الآليات المقترحة فيما يلي.

### أولاً: عقد لقاءات دورية لتبادل الخبرات بين القيادات الجامعية

إن الدراسة الحالية في اقتراحها لآلية عقد اللقاءات الدورية لتبادل الخبرات، لا تقصد بها فقط أن توجه مثل تلك اللقاءات للقيادات الجامعية النسائية دون القادة من الرجال، لحاجة كل منهما لتبادل الخبرات مع النظراء ممن يشغل مناصب قيادية بالجامعة. وفي هذا الشأن يقترح عمل الآتي:

1- تعقد لقاءات تهدف للتنمية المهنية للقيادات الجامعية من خلال تبادلهم للخبرات. وقد تكون تلك اللقاءات على شكل اجتماعات، وورش عمل، وسيمينارات، وغير ذلك.

2- أن تكون تلك اللقاءات دورية، بمعنى وجود جدول زمني محدد تتم فيه ورش عمل منظمة ورسمية ومسجلة، حتى يستطيع من لم يتمكن من الحضور، الاطلاع على ما دار فيها لتعم الاستفادة، بل وترفع مثل تلك اللقاءات على موقع الجامعة الرسمي لتعميم فوائدها.

3- تعقد لقاءات تبادل الخبرات بين فئات قيادية من ذات المستوى؛ فمثلاً تعقد ورش عمل لتبادل الخبرات بين السادة العمداء في بداية كل عام دراسي، وفي نهايته. فقد يعمل ذلك على معرفة الأداءات الجيدة بما يسمى *The good practices*، وبالتالي يستفيد الجميع من تحسين أساليب التعامل مع مواقف الصراع المختلفة والتي قد تتشابه في معظم الكليات، كما أن ذلك قد يفيد من يتولى العمادة لأول مرة، ممن قد يكون مفتقداً لخبرات إدارة الصراع التنظيمي ببيئة العمل. وبالمثل يمكن عقد ورش للعمل بين أمناء الكليات، خاصة وأنه يتم بالفعل عقد اجتماعات شهرية بين الأمين العام للجامعة والأمناء المساعدين من جهة وأمناء الكليات من جهة أخرى، وذلك في جامعة الدراسة، والتي قد لا تختلف عن باقي الجامعات الحكومية في أغلب الأحوال. وبالتالي يمكن استثمار مثل تلك الاجتماعات الدورية في عقد حوار مفتوح يهدف لتبادل الخبرات بين جميع الحضور، حتى لا تقتصر مثل تلك الاجتماعات على مجرد إعلام أمناء الكليات، من خلال أمين عام الجامعة، بما يستجد من لوائح وتعليمات

ينبغي تنفيذها، ففي تبادل الخبرات تحسين للأداءات، وخاصة فيما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي ببيئة العمل.

4- بالنسبة لدورية لقاءات تبادل الخبرات بين القيادات الجامعية، ترى الدراسة أن ذلك ينبغي تحديده طبقاً لطبيعة الوحدة الإدارية التي تضم قيادات معينة، وتبعاً لطبيعة العمل القيادي الذي تقوم به تلك القيادات. فمثلاً على مستوى الكلية، يمكن عقد لقاء شهري لرؤساء الأقسام العلمية من أعضاء هيئة التدريس، يدار بواسطة أقدّمهم وأكثرهم خبرة، ويمكن أن يكون موعده متوافقاً مع موعد مجلس الكلية. أما بالنسبة لاجتماعات رؤساء الأقسام الإدارية بالكلية، لتبادل الخبرات بينهم فيما يخص تحسين إدارتهم لمواقف الصراع المختلفة في بيئة العمل، فيمكن أن تكون لقاءات فصلية، أي في بداية كل فصل دراسي، ويمكن أن تنظم تلك اللقاءات أيضاً من خلال من يختارونه مناسباً للقيام بتلك المهمة.

5- أن تكون لقاءات تبادل الخبرات ملزمة، حيث ترى الدراسة أنه كي تحقق لقاءات تبادل الخبرات بين القيادات الجامعية العائد منها، فإنه ينبغي أن تكون منظمة وملزمة لجميع القيادات، وبالتالي يستلزم ذلك من الإدارة مجهوداً تنظيمياً ووضع التيسيرات الإجرائية لاستدامة عقد تلك الأنشطة الجماعية، بما يفيد كل من المؤسسة الجامعية كبيئة عمل، بالإضافة للأفراد من المرؤوسين والرؤساء بوحدهات الجامعة المختلفة.

### ثانياً: إدراج موضوع إدارة الصراع التنظيمي ضمن مصفوفة تدريبات القيادات

#### الأكاديمية والإدارية:

تقترح الدراسة أن تكون منظومة التدريب بالجامعة متضمنة لدورات تدريبية خاصة بإدارة الصراع التنظيمي، تستهدف فئة القيادات الجامعية، وفي ذلك يقترح الآتي:

1- أن تتضمن مصفوفة التدريب الخاصة بتنمية قدرات القيادات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس ما يتعلق بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وذلك أنه عادة ما تركز تلك المنظومة على بعض التدريبات، التي على الرغم من أهميتها فإنها غير

كافية، نظرًا لإغفال ما يتعلق بتحسين مناخ بيئة العمل عن طريق إدارة الصراع التنظيمي بفعالية.

2- بالمثل، تقترح الدراسة عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية تتعلق بكيفية التعامل مع ظاهرة الصراع التنظيمي، والاستخدام الفعال لأساليب إدارة الصراعات ببيئة العمل، خاصة لمن يتلقى تدريبًا للتقني، ممن يسعى لاعتلاء منصب إداري.

3- يشترط ألا تقتصر التدريبات الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي على الجوانب المعرفية فقط، التي تركز على تعريف القيادات بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، بل ينبغي أن تتضمن أنشطة عملية تساعد في توضيح ماله علاقة بكيفية اختيار الأسلوب الأكثر مناسبة في كل موقف، حيث إن المعيار الأهم هو الاختيار لأسلوب إدارة الصراع التنظيمي الذي يتلاءم مع طبيعة موقف الصراع نفسه. ويمكن أن يقدم ذلك في أثناء التدريب من خلال دراسات الحالة، وإعطاء أمثلة لمواقف صراع حقيقية، وإجراء نقاشات حول كيفية التصرف بالشكل الأمثل في كل موقف.

### ثالثًا: تشكيل لجان إدارة الصراع التنظيمي بالجامعات

تقترح الدراسة أن يتم تشكيل لجنة من "الحكام" بكل إدارة مركزية على مستوى الجامعة ولجنة خاصة بكل كلية، ويمكن أن يطلق عليها مسمى "لجنة الحكماء" أو لجنة فض النزاعات". وهي لجنة غير ملزمة في قراراتها، بل يمكن اعتبارها لجنة استشارية، أكثر منها لجنة اتخاذ قرار، وترفع من خلالها تقارير لمتخذي القرار بالجامعة، لتوضيح بواطن الأمور المسببة للخلافات بين أطراف الصراع، مع اقتراحاتها العملية لفض الخلافات، وللتقليل من أسباب تلك الخلافات بالمستقبل. وفيما يلي توضيح لكيفية إنشاء مثل تلك اللجان المقترحة.

1- تهدف اللجنة المقترحة إلى التقليل من انتشار ظاهرة الصراع التنظيمي، والتخفيف من حدة الصراعات بين الأطراف. فبما أن ظاهرة الصراع التنظيمي لا يمكن تجنبها في الجامعات، مثلها كأي مؤسسة عمل أخرى تضم عاملين يتفاعلون معًا؛ بالتالي ترى الدراسة أن تشكيل مثل تلك اللجنة يمكن أن يحسن من مناخ بيئة العمل.

- 2- تشكل لجنة خاصة بإدارة الصراع التنظيمي بخصوص ما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس، ولجنة أخرى خاصة بالإداريين، وذلك لاختلاف طبيعة التفاعلات ببيئة عمل كل منهما، ولتباين طبيعة الأعمال الخاصة بكل فئة.
- 3- يتم وضع توصيف دقيق لمهام لجنة الحكماء المقترحة، يوضح خلاله طبيعتها، وأهدافها، وآليات العمل فيها، وغير ذلك من أمور. وذلك حتى يتجنب شكلية العمل باللجنة المقترحة أو اعتبارها مجرد عبء إضافي على الكلية أو الإدارة الجامعية.
- 4- تقوم اللجنة المقترحة بالتدخل المبكر لإدارة الصراعات عند بداية حدوثها، وذلك للتقليل من الآثار السلبية على بيئة العمل، والتي قد تحدث إذا ما تقامت شدة الصراع بين الأطراف المختلفة.
- 5- توضع شروط محددة وواضحة لمن يكلف بالعمل في لجنة الحكماء المقترحة، على أن يتم تدوير من يكلف بالعمل باللجنة، وفي ذلك ضماناً لجدية وموضوعية وشفافية العمل فيها.

## المراجع والهوامش

- (1) Powell, G. N., Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership, **Gender in Management: An International Journal**, 2012, Vol. 27 Iss. 2, pp.119-141.
- ) Longe, O., Impact of Workplace Conflict Management on 2(Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm, **Journal of Management and Strategy**, 2015, Vol. 6, No. 2; p.84.
- (3) Jokanovic, B.; Tomic, I. and Dudak, L., Organizational conflict resolution, **XVII International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'17)**, University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Department for Industrial Engineering and Management, Novi Sad, Serbia, October 4. – 6. 2017. p. 450.
- ) See:4 (
- Hjerto, K. B. and Kuvaas, B., Burning Hearts in Conflict: New Perspectives on the Intragroup Conflict and Team Effectiveness Relationship, **International Journal of Conflict Management**, 2017, Vol. 28, Issu.1, pp.50-73.
- De Wit, F.R., Jehn, K.A. and Scheepers, D., Task Conflict, Information The Damaging Effect of Relationship Conflict, Processing, and Decisionmaking: **Decision Processes**, 2013, Vol. 122, **Organizational Behavior and Human** No. 2, pp. 177-189
- ) Parayitam, S. and Dooley, R.S., The Interplay between Cognitive-and 5(Cognition-and Affect-based Trust in Influencing Affective Conflict and 2009, Vol. 62, No.8,pp. Decision Outcomes, **Journal of Business Research**, 789-796.
- ) Jiang, J.Y.; Zhang, X. and Tjosvold, D., Emotion Regulation as a 6(Relationship between Team Conflict and Boundary Condition of the **Organizational** Performance: A Multi-level Examination, **Journal of Behavior**, 2013, Vol. 34 No. 5, p. 714.
- (7) Igbokwe, A., Is Organizational Conflict healthy for the Growth of an Organization?, **Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities**, April 2014, Vol. 2, No.3, p. 25.
- (8) Choi, K. and Cho, B., Competing Hypotheses Analyses of the Conflict and Group Relationship Conflict, Associations between Group Task p.1106. **Journal of Organizational Behavior**, 2011, Vol. 32 No. 8,
- (9) Prasad, B. and Junni, P., Understanding Top Management Team Conflict, Environmental Uncertainty and Firm Innovativeness: Empirical Evidence from India, **International Journal of Conflict Management**, 2017, Vol. 28 Issu.1, p.122.
- (10) حنان إسماعيل محمد أحمد، التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية باستخدام بحوث الفعل- دراسة تحليلية، التربية، مجلد 11، ع11، 2008، ص 195.
- (11) Coghlan, D., Insider action research: opportunities and challenges, **Management Research News**, 2007, Vol. 30, Iss. 5, p.341.
- (12) Coghlan, D. and Shani, A. B., Creating Action Research Quality in Organization Development: Rigorous, **Reflective and Relevant. Systemic Practice and Action Research**, 2014, Vol. 27, p. 523.

- (13) Canterino, F., Shani, A.B. and Coghlan, D., Collaborative Management Research as a Modality of Action Research: Learning from a Merger-based Study, **Journal of Applied Behavioral Science**, 2016, Vol. 52, No. 2, p.158.
- (14) Canterino, F.; Cirella, S. and Shani, A., Leading Organizational Transformation: An Action Research Study, **Journal of Managerial Psychology**, 2018, Vol. 33, Iss. 1, p.15.
- (15) Szymanska, I. and Rubin, B., Gender and Relationship Differences in the Perceptions of Male and Female Leadership, **Gender in Management: An International Journal**, 2018, Vol. 33 Issue: 4, pp.254-281.
- (16) Esser, A.; Kahrens, M.; Mouzoughi, Y. and Eomois, E., A Female Leadership Competency Framework from the Perspective of Male Leaders, **Gender in Management: An International Journal**, 2018, Vol. 33, Iss. 2, pp.138-166.
- (17) Rhee, K. and Sigler, T., Untangling the Relationship between Gender and Leadership, **Gender in Management: An International Journal**, 2015, Vol. 30, Iss. 2, pp.109-134.
- (18) Holden, K. and Raffo, D., A Potential Generation Gap: Perspectives on Female Leadership, **Gender in Management: An International Journal**, 2014, Vol. 29, Iss. 7, pp.419-431.
- (19) ميرفت صالح ناصف، الدور القيادي للمرأة في التعليم المصري بين النظرية والتطبيق، العلوم التربوية، مج2، ع4، 1997، ص ص 78-103.
- (20) Elsaid, A. M. and Elsaid, E., Sex Stereotyping Managerial Positions: A Cross-Cultural Comparison between Egypt and the USA, **Gender in Management: An International Journal**, 2012, Vol. 27 Iss. 2, pp.81-99.
- (21) محمود أبو النور عبد الرسول، الصراع التنظيمي وأساليب إدارته ببعض كليات التربية النوعية في مصر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، التربية، السنة 17، ع 48، مايو 2014، ص ص 345-403.
- (22) Gisela, C., A Collaborative Action Research Project towards Embedding ESD within the Higher Education Curriculum, **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 2017, Vol.18, No. 6, pp.857-876.
- (23) Black, A.; Henty, P. and Sutton; K., Women in Humanitarian Leadership, **Humanitarian Advisory Group**, Centre for Humanitarian Leadership, Feb. 2017, p. 5.
- (24) Christofides, L.N.; Polycarpou, A. and Vrachimis, K., Gender Wage Gaps, 'Sticky Floors' and 'Glass Ceilings' in Europe", **Labour Economics**, 2013, Vol. 21, No. 1, p. 86.
- (25) Carli, L. and Eagly, A. H., Women Face a Labyrinth: an Examination of Metaphors for Women Leaders, **Gender in Management: An International Journal**, 2016, Vol. 31 Iss. 8, p. 518.
- (26) Bruckmüller, S.; Ryan, M.K.; Haslam, A. and Peters, K., Ceilings, Cliffs, and Labyrinths: Exploring Metaphors for Workplace Gender

- Discrimination, in Ryan, M. and Branscombe, N. (Eds), **The Sage Handbook of Gender and Psychology**, Sage Publications, London, 2013, p. 450.
- (27) Talwar, S., Conflict Management, **International Research Journal of Management Sociology & Humanity**, 2014, Vol. 5, Iss. 3, p. 367.
- (28) Longe, O., **Op.Cit**, p. 83.
- (29) Spaho, K., Organizational Communication and Conflict Management, **Management**, 2013, Vol. 18, No. 1, p. 116.
- (30) See:  
Chaudhry, A. M. and Asif, R., Organizational Conflict and Conflict Management: A Synthesis of Literature, **Journal of Business and Management Research**, 2015, Vol.9, p.239.
- Weingart, L.R.; Behfar, K.J.; Bendersky, C.; Todorova, G. and Jehn, K.A., Oppositional Intensity of Conflict Expression, **Academy of Management Review**, 2015, Vol. 40 No. 2, pp. 235-262.
- (31) O'Neill, T. A.; McLarnon, M.; Hoffart, G.; Onen, D. and Rosehart, W., The Multilevel Nomological Net of Team Conflict Profiles, **International Management**, 2018, Vol. 29, Issu. 1, p.24.
- (32) Flores, H. R.; Jiang, X. and Manz, C. M., Intra-Team Conflict: the Moderating Effect of Emotional Self-Leadership, **International Journal of Conflict Management**, 2018, Vol. 29, Issu. 3, p.426.
- (33) See:  
- DeChurch, L.A., Mesmer-Magnus, J.R. and Doty, D., Moving beyond Conflict: Toward a Process-State Perspective, **Journal of Relationship and Task** pp. 559-578. **Applied Psychology**, 2013, Vol. 98, No. 4,  
- O'Neill, T.A.; Deacon, A.; Larson, N.L.; Hoffart, G.C.; Brennan, R.W.; Eggermont, M. and Rosehart, W., Life-Long Learning, Conscientious Engagement in Disposition, and Longitudinal Measures of Academic Engineering Design Teamwork, **Learning and Individual Differences**, 2015, 124-131. Vol. 39, pp.  
- O'Neill, T.A.; Hoffart, G.; McLarnon, M.; Woodley, H.; Eggermont, M.; Rosehart, W. and Brennan, R., Constructive Controversy and Reflexivity Training Promotes Effective Conflict Profiles and Outcomes in Student Learning Teams, **Academy of Management Learning and Education**, 2017, Vol. 16 No. 2, pp. 257-276.
- (34) Boateng, I. A., Conflict Resolution in Organizations- an Analysis, **European Journal of Business and Innovation Research**, 2014, Vol.2, No.6, p.1.
- (35) Talwar, S., **Op.Cit**, p. 369.
- (36) من أمثلة الدراسات التي تستخدم مصطلح استراتيجيات إدارة الصراع:  
- ناصر عبد الرحمن سماح الغيداني، مرجع سابق.  
- حصة عبد المحسن الضويان، مرجع سابق.
- Yasmin, K. and Aleya, **Op.Cit**.
- (37) من أمثلة الدراسات التي تستخدم مصطلح أساليب إدارة الصراع:  
- عبد الله صالح حمد العازمي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، 2013.
- محمود أبو النور عبد الرسول، مرجع سابق.



- Chen, A.S.Y., Hou, Y.H. and Wu, I.H., Handling Conflict at Work, the Impact of Active and Agreeable Conflict Styles, **International Journal of Conflict Management**, 2016, Vol. 27, No. 1, pp. 50-61.
- Daly, T. M.; Lee, J. A.; Soutar, G. N. and Rasmi,S., Conflict-handling style measurement: a best-worst scaling application, **International Journal of Conflict Management**, July 2010, Vol. 21, No.3, pp 281-308.
- (38) Kemmis, S., What is to be Done? The Place of Action Research, **Educational Action Research**, 2010, Vol. 18, No. 4, pp. 417-427.
- (39) Gisela, C., **Op.Cit**, p. 860.
- (40) See:  
-Coghlan, D. and Brannick, T., **Doing Action Research in your Own Organization**, Sage, Thousand Oaks, CA., 2014, p.5.
- Gutierrez, D.M.; Scavarda, L.F.; Fiorencio, L. and Martins, R.A., Evolution of the Performance Measurement System in the Logistics Department of a Broadcasting Company: an Action Research, **International Journal of Production Economics**, 2015, Vol. 160, pp.1-12.
- Touboulic, A. and Walker, H., A Relational, Transformative and Engaged Approach to Sustainable Supply Chain Management: the Potential of Action Research, **Human Relations**, 2016, Vol. 69, No. 2, pp. 301-343.
- (41) Melin, U. and Axelsson, K., Action in Action Research: Elaborating the Concepts of Action, Roles and Dilemmas in a Public E-Service Development Project, **Journal of Systems and Information Technology**, 2016, Vol. 18, Iss.2, pp.118-147.
- (42) حنان إسماعيل محمد أحمد، مرجع سابق، ص154.
- (43) إينور هارجريرز، ماريا كمبوري، بيت برادشو، ميشيل أتارد، التقريب بين النظرية والتطبيق في إعداد المعلم: الشراكة بين كليات التربية والمدارس في التربية العملية، والتنمية المستدامة وبحوث الفعل، معهد الشرق الأوسط للتعليم العالي، كلية الدراسات العليا للتربية والتعليم، الجامعة الأمريكية بالقاهرة، 2016، ص ص 91-95.
- (44) Szymanska, I. and Rubin, B., **Op.Cit**, pp.254-281.
- (46) Florence, A. and Getruden, O., Focusing on Change in Educational Leadership: The Need for Female Leaders in Tertiary Institutions in Nigeria, **American Journal of Educational Research**, 2015, Vol. 3, No.8, pp. 959-963.
- (47) Brandt, T. and Edinger, P., Transformational Leadership in Teams: The Effects of a Team Leader's Sex and Personality, **Gender in Management: An International Journal**, 2015, Vol. 30, Iss. 1, pp.44-68.
- (48) Rhee, K. and Sigler, T., **Op.Cit**, pp.109-134.
- (49) Alimo-Metcalf, B., Developments in Gender and Leadership: Introducing a New 'inclusive' Model, **Gender in Management: An International Journal**, 2010, Vol. 25, No. 8, pp. 630-639.
- (50) Winsborough, D. and Hogan, R., Evaluating Global Leadership: Does Culture Matter, **Advances in Global Leadership**, 2014, Vol.8, pp. 45-65.
- (51) Holden, K. and Raffo, D., **Op.Cit**, pp.419-431.

- (52) Arar, K., Arab Women's Educational Leadership and the Implementation of Social Justice in Schools, **Journal of Educational Administration**, 2018, Vol. 56 Iss. 1, pp.18-32.
- (53) سارة عبد الله المنقاش، تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية: الأسباب والحلول، **المجلة التربوية**، مجلد 31، ع 123، الجزء 2، يونيو 2017، ص ص 183-238.
- (54) عبد الوهاب شباب الشميلان، القيادة السعودية النسائية بين الفرص والتحديات في القطاع الحكومي، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، ع 1، يناير 2016، ص ص 179-207.
- (55) إخلاص إبراهيم الطراونة، تطوير القيادات النسائية في الأردن، **مجلة العلوم الاجتماعية**، مجلد 41، ع 3، 2013، ص ص 137-183.
- (56) سارة صالح عياده الخمشي، المعوقات التي تواجه المرأة السعودية في تولي المناصب القيادية، **مجلة الخدمة الاجتماعية**، ع 52، يونيو 2014، ص ص 69-98.
- (57) كوثر خلف حامد الحجوج، معوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **رسالة ماجستير غير منشورة**، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2007.
- (58) خديجة عبد الله ساعد الفاضلي البلوي، متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك من وجهة نظرهن، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك، 2015.
- (59) وفاء محمد عون، هادية على اليامي، درجة ممارسة القيادات النسائية بإدارة تعليم الرياض للتمكين الإداري، **مجلة رابطة التربية الحديثة**، السنة 8، ع 29، مايو 2016، ص ص 325-392.
- (60) حنان إبراهيم عبد العزيز الملحم، ممارسات المرأة القيادية للمهارات الإبداعية: الواقع والأهمية دراسة ميدانية على القيادات النسائية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الآداب، جامعة الملك فيصل، 2011.
- (61) غفران محمود أحمد التيمة، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية الإدارية بالجامعات الأردنية لأنماط القيادة الموقفية وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى مرؤوسيهن، **رسالة ماجستير غير منشورة**، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، 2010.
- (62) Elsaid, A. M. and Elsaid, E., **Op.Cit**, pp.81-99.
- (63) Ramachandaran, S.; Krauss, S.; Hamzah, A. and Idris, K., Effectiveness of the Use of Spiritual Intelligence in Women Academic **International Journal of Educational Management**, Leadership Practice, 2017, Vol. 31, Issu. 2, pp.160-178.
- (64) Aniemeka, I.; Agbodike, F. and Ewuim, N., Conflict Management in Organization: Gender Perspective, **Review of Public Administration & Management**, 2011, Vo. 1, No. 2, pp.51-60.
- (65) محمد محمد خورشيد، أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2018.

- (66) حصة عبد المحسن الضويان، استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بجامعة القصيم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة القصيم، 2013.
- (67) Boateng, I. A., **Op.Cit.**
- (68) زينب أحمد حمدان المشاقبة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، 2014.
- (69) محمد الأمين محمود محمد عبد الله، علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي دراسة حالة كلية التجارة جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2010.
- (70) محمود أبو النور عبد الرسول، مرجع سابق، ص ص 345-403.
- (71) Caputo, A., Religious Motivation, Nepotism and Conflict Management in Jordan, **International Journal of Conflict Management**, 2018, Vol. 29, Issu. 2, pp.146-166.
- (72) ناصر عبد الرحمن سماح الغيداني، أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2016.
- (73) Rahim, A.; Civelek, I. and Liang, F. H., A Process Model of Social Problem-Solving Style for Conflict Management, **International Intelligence and Journal of Conflict Management**, 2018, Vol. 29, Issu. 4, pp.487-499.
- (74) Hu, N.; Chen, Z.; Gu, J.; Huang, S. and Liu, H., Conflict and Creativity in Interorganizational Teams: The Moderating Role of Shared Leadership, **International Journal of Conflict Management**, 2017, Vol.28, Issu.1, pp.74-102.
- (75) Hjerto, K. B. and Kuvaas, B., **Op.Cit.**, pp.50-73.
- (76) Igbokwe, A., **Op.Cit.**, pp. 25-30.
- (77) Kehinde, O. J. and Osibanjo, O. A., **Effective Communication: A Strategic Tool for Managing Organizational Conflict**, Corel Serve Publishing, Lagos, Nigeria, 2013, pp. 1-18.
- (78) Di-Benigno, J. Anchored Personalization in Managing Goal Conflict between Professional Groups: The Case of US Army Mental Health Care, **Administrative Science Quarterly**, 2018, Vol. 63, No.3, pp. 526-569.
- (79) Flores, H. R.; Jiang, X. and Manz, C. M., **Op.Cit.**, pp.424-444.
- (80) إبراهيم صابر عبد الرحمن قاسم، تصميم برنامج تدريبي قائم على تطبيقات بحوث الفعل لتنمية كل من مهارات التفكير التأملي والكفاءة المهنية لدى الطلاب/المعلمين شعبة التعليم الصناعي بكلية التربية جامعة حلوان، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ع9، يناير 2018، ص ص 11-61.
- (81) محمود أحمد محمود نصر، فاعلية برنامج تعليمي لتنمية مهارات بحث العمل التشاركي المرتبط بتعليم الرياضيات لدى الطلاب المعلمين بالفرقة الرابعة رياضيات وتحقيق بعض جوانب تأهيل معلم الرياضيات المبتدئ، التربية - جامعة الأزهر، ع135، ج3، يونيو 2008، ص ص 253-300.

- (82) على عبد السميع قورة، بحوث الفعل كمدخل للتنمية المهنية للمعلم، *المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية*، ع4، سبتمبر 2016، ص ص 246-266.
- (83) إميل فهمي حنا شنودة، استخدام المعلمين استراتيجيات بحوث الفعل: المعلمون بجامعة ألبيرتا بكندا نموذجاً، دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بعنوان "التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية"، جامعة عين شمس، القاهرة، في الفترة 26-27 يناير 2016، ص ص 99-115.
- (84) Gisela, C., **Op.Cit.**
- (85) أحمد عبد الله الصغير البناء، متطلبات تطبيق بحوث الفعل في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، *دراسات في التعليم الجامعي*، ع30، مايو 2015، ص ص 55-149.
- (86) Narayanamurthy, G. and Chockalingam, G., **Op.Cit.**, p. 601.
- (87) Haslett, T.; Barton, J.; Stephens, J.; Schell, L. and Olsen, J., Leadership in Network Learning: Business Action Research at Monash University, **The Learning Organization**, 2010, Vol. 17 Issue: 1, pp.104-116
- (88) See:
- French, S., Action Research for Practising Managers, **Journal of Management Development**, 2009, Vol. 28 Iss. 3, pp.187-204.
- Coghlan, D. and Shani, A. B., **Op.Cit.**, p.530.
- (89) Canterino, F., Shani, A.B. and Coghlan, D., **Op.Cit.**
- (92) حنان إسماعيل محمد أحمد، مرجع سابق، ص155.
- (90) Canterino, F.; Cirella, S. and Shani, A., **Op.Cit.**
- (91) Melin, U. and Axelsson, K., **Op.Cit.**, p. 119.
- (93) Yasmin, K. and Aleya, Workplace Conflicts: Classifications, Causes and Management Strategies, **International Journal of Academic Research and Development**, July 2017, Vol. 2; Issu. 4, pp. 210-216.
- Conflict and Conflict Management, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 2013, Vol. 8, Iss. 6, p.8.
- (94) Thakore, D.,
- (95) عبد الله ماهر الشمري، الإدارة الموقفية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2010.
- (96) محمد صالح ضبيع الرويلي، تصورات معلمي المدارس الخاصة لممارسة مديريهم للدور القيادي باستخدام النظرية الموقفية في محافظة القريات ، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ع81، أكتوبر 2012، ص 497.
- (97) جودة عبد الرؤوف زغلول، دور النظرية الموقفية في دعم منهجية البحث العلمي، *مجلة التجارة والتمويل*، جامعة طنطا، ع1، 2011، ص4.
- (98) Friedl, H., Conflict management, in Cater, C.; Garrod, B. and Low. T. 98(Ed.), **The Encyclopaedia of Sustainable Tourism**, Wallingford, Cabi, S., 2015, p.126.
- (99) Beru, M. K.; Kilelo, H. and Rotich, K. J. Occupational Stress and Conflict Management in Organizations: Understanding the Organizational

Behaviour, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, Vol. III, Issue 7, July 2015, p.942.

) Hener, G., Communication and Conflict Management in Local Public 100( Organizations, **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, 2010, No 30, p. 132.

) Jokanovic, B.; Tomic, I. and Duđak, L., **Op.Cit**, p. 477.101(

) Hjerto, K. B. and Kuvaas, B., **Op.Cit**, p. 51.102(

) Chaudhry, A. M. and Asif, R., **Op.Cit**, p. 238.103(

) Igbokwe, A., **Op.Cit**, p 26.104(

) Spaho, K., **Op.Cit**, p. 107.105(

) Ibid, p. 108.106(

) Di-Benigno, J., **Op.Cit**, p.528.107(

) Beru, M. K.; Kilelo, H. and Rotich, K. J. **Op.Cit**, p. 940.108(

) Rahim, M.A., Social Intelligence, in Rahim, M.A. (Ed.), 109( **Management: Theory, Research, and Practice**, 3<sup>rd</sup> ed., Cognella Academic, San Diego, CA, 2018, p. 120.

) Tanveer, Y.; Jiayin, Q.; Akram, U. and Tariq, A., Antecedents of 110( Frontline Manager Handling Relationship Conflicts, **International Journal of Conflict Management**, 2018, Vol. 29, Issu. 1, p.19.

) Jokanovic, B.; Tomic, I. and Duđak, L., **Op.Cit**, p. 478.111(

) Hu, N.; Chen, Z.; Gu, J.; Huang, S. and Liu, H., **Op.Cit**, p.81.112(

(113) Caputo, A., **Op.Cit**, p. 148.

(114) Talwar, S., **Op.Cit**, p. 371.

(115) Tanveer, Y.; Jiayin, Q.; Akram, U. and Tariq, A., **Op.Cit**, p.3.

(116) زينب أحمد حمدان المشاقبة، **مرجع سابق**، ص22.

(117) Thakore, D., **Op.Cit**, p. 14.

(118) Longe, O., **Op.Cit**, p. 85.

(119) محمد محمد خورشيد، **مرجع سابق**، ص5.

(120) Chen, A.S.Y., Hou, Y.H. and Wu, I.H., **Op.Cit**, p.55.

(121) محمد الأمين محمود محمد عبد الله، **مرجع سابق**، ص46.

(122) Yasmin, K. and Aleya, **Op.Cit**, p. 214.

(123) Rahim, M. A., Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, **The International Journal of Conflict Management**, 2002, Vol. 13, No.3, p. 212.

(124) Thakore, D., **Op.Cit**, p. 12.

(125) Talwar, S., **Op.Cit**, p.370.

(126) محمد محمد خورشيد، **مرجع سابق**، ص17.

(127) Johnson, K. E. and Hall, J. A., Validity of Self-Reported Conflict Handling Preferences and the Role of Self-Enhancement, **International Journal of Conflict Management**, 2018, Vol. 29, Issu. 4, p.544.

(128) إلبنور هارجريفز، ماريا كمبوري، بيت برادشو، ميشيل أثار، **مرجع سابق**، 91.

) See:129(

- Carr, W., & Kemmis, S., **Becoming Critical: Education, Knowledge and Action Research**, London, Falmer, 1986.

- Carr, M., and Lee, W., **Learning Stories: Constructing Learner Identity in Early Education**, London, Sag, 2012.  
) see:130(
- Kemmis, S., Researching educational praxis: Spectator and participant perspectives, **British Educational Research Journal**, 2012, Vol. 38, No.6, pp. 885–905.
- Kemmis, S., & McTaggart, R., **The action research planner**, 3<sup>rd</sup> ed., Geelong, Deakin University Press, 1988.
- Kemmis, S., Wilkinson, J., Edwards-Groves, C., Hardy, I., Grootenboer, P., & Bristol, L. **Changing practices**, changing education, Singapore: Springer, 2014.
- ) Eikeland, O., From Epistemology to Gnoseology: Understanding the 131( Knowledge Claims of Action Research, **Management Research News**, 2007, Vol. 30, Iss. 5, pp.344-358.  
) See:132(
- Narayanamurthy, G. and Chockalingam, G., Applying Lean Thinking in an Educational Institute: an Action Research, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2017, Vol. 66, Iss. 5, pp.598-629.
- Phillips, G., The Production-based PhD: An Action Research Model for Supervisors, **Quality Assurance in Education**, 2014, Vol. 22, Iss.4, pp.370-383.
- (133) Marshall, J., Images of Changing Practice through Reflective Action **Journal of Organizational Change Management**, 2011, Vol. 24, Research, Iss. 2, pp.244-256.
- (134) إيلينور هارجرزيفز، ماريا كمبوري، بيت برادشو، ميشيل أثار، مرجع سابق، 92.
- (135) Gisela, C., **Op.Cit**, p. 859.
- (136) Soranzo, B.; Nosella, A. and Filippini, R., Redesigning Patent Management Process: An Action Research Study, **Management Decision**, 2017, Vol. 55, Iss.6, p.1106.
- (137) Eikeland, O., **Op.Cit**, p.354.
- (138) Coghlan, D., Action Research: Exploring Perspectives on a Philosophy of Practical Knowing, **Academy of Management Annals**, 2011, Vol.5, p.55.
- (139) Canterino, F., Shani, A.B. and Coghlan, D., **Op.Cit**, p.159.
- (140) حمدى أبو الفتوح عطيفة، بحوث العمل طريق إلى تمهين المعلم وتطوير المؤسسة التربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2006، ص 20.
- (141) خالد أحمد بوقحوص، علاقة التفكير التأملية بالأداء التدريسي، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الإمارات، مج 41، ع1، مارس 2017، ص 43-44.
- (142) Cengiz, C.; Karatas, F. O. and, Yadigaroglu, M., The investigation of pre-service science teachers' reflective journals, **Social and Behavioral Sciences**, 2014, Vol.116, pp. 3297 – 3298.
- (143) إبراهيم صابر عبد الرحمن قاسم، مرجع سابق، ص 34.

- (144) محمود محمد حسن، بحوث الفعل والإصلاح المدرسي - تطور تجربة برنامج بحوث الفعل بكلية التربية جامعة أسيوط، دراسة قدمت بالمؤتمر العلمي الثالث والعشرون، بعنوان **تطوير المناهج - رؤى وتوجهات**، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، مج 2، أغسطس 2014، ص 416.
- (145) Swanwick, R.; Kitchen, R.; Jarvis, J.; McCracken, W.; O'Neil, R. and Powers, S., Following Alice; Theories of Critical Thinking and Reflective Practice in Action at Postgraduate Level, **Teaching in Higher Education**, 2014, Vol. 19, No. 2, p.161.
- (146) حمدي أبو الفتح عطيفة، مرجع سابق، ص 20.
- (147) عبد اللطيف حسين حيدر، البحث الإجرائي بين التفكير في الممارسة المهنية وتحسينها، دار القلم، دبي، 200، ص 34.
- (148) Mirzaei, F.; Phang, F. A. and Kashefi, H., Assessing and Improving Reflective Thinking of Experienced and Inexperienced Teachers, **Social and Behavioral Sciences**, 2014, No. 141, pp.633-639.
- (149) خالد مفرح المراعية، التفكير التأملية وعلاقته بالالتزام الديني لدى طلبة جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2017، ص 1-114.
- (150) Jacobs, G., Murray, M., Developing Critical Understanding by Teaching Action Research to Undergraduate Psychology Students, **Educational Action Research**, 2010, Vol.18, No.3, pp.319-335.
- (151) محمد عبد الله جبر العارضة، هشام أحمد يوسف العشيرى، العلاقة بين التفكير التأملية وموارد الذاكرة لدى طلبة الجامعة الأردنية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 18، ع 3، سبتمبر 2017، ص 174.
- (152) عفاف سالم المحمدي، التفكير التأملية وعلاقته بالمعتقدات المعرفية لطلبات الجامعة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع 89، سبتمبر 2017، ص 517.
- (154) طارق عمر ناصر الأطرش، فاعلية برنامج مقترح قائم على الذكاءات المتعددة في تنمية مهارات التفكير التأملية والتواصل الرياضي لدى طلاب الصف التاسع الأساسي بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2016، ص ب.
- (155) أحمد يحيى الجبيلي، التفكير التأملية والتفكير الناقد لدى طلبة جامعة الملك خالد في ضوء الجنس والتخصص، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، مج 23، ع 2، ديسمبر 2014، ص 179.
- (156) عبد الواحد حميد الكبيسي، حيدر حامد نافع الخطيب، السرعة الإدراكية ومستوى التفكير التأملية لدى طلبة الدراسات العليا، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، مج 1، ع 4، ديسمبر 2013، ص 382.
- (157) يسرى محمد المغيرة، كيف يمكنك ممارسة الإشراف التأملية، رسالة التربية، ع 23، مارس 2009، ص 130.
- (153) خالد مفرح المراعية، مرجع سابق، ص 1-114.

- (158) Sage, M. and Sele, P., Reflective Journaling as a Flipped Classroom Techniqueo Increase Reading and Participation with Social Work Students, **Journal of Social Work Education**, 2015, No. 51, p.668-681.
- (159) Marshall, J., **Op.Cit**, p.246.
- (160) Canterino, F.; Cirella, S. and Shani, A., **Op.Cit**.
- (161) French, S., **Op.Cit**, p.194.
- (162) Coghlan, D. and Shani, A. B., **Op.Cit**, p.530.
- (163) كمال عبد الحميد زيتون، منهجية البحث التربوي والنفسى من المنظور الكمي والكيفي، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص283.
- (164) Kemmis, S.; McTaggart, R. and Nixon, R., Introducing Critical Participatory Action Research, in **The Action Research Planner**, Springer, Singapore, 2014, p. 112.
- (165) Brown, J.; Seduction and Betrayal, Ethical Dilemmas of Insider Research, **Doing the Public Good: Positioning Education Research**, 2005, Australian Association for Educational Research, available at: <http://www.aare.edu.au/confpap.htm>, accessed on: 3-8-2018, p.14.
- (166) Mercer, J., The Challenges of Insider Research in Educational Institutions: Wielding a Double-Edged Sword and Resolving Delicate Dilemmas, **Oxford Review of Education**, 2007, Vol.33, No.1, p.15.
- (167) Tansley, C.; Kirk, S. and Fisher, Navigating the Ethical Maze Through Design Action Research, **European Journal of Training and Development**, 2014, Vol. 38, Iss. 5, pp. 456-482.
- (168) Coghlan, D., **Op.Cit**, p.338.
- (169) See:
- Webcourses, **Self-Assessment: Dutch Test for Conflict Handling** , available at: <https://webcourses.ucf.edu/courses/1208070/files/>, accessed in 1-8-2018
  - Carsten K. W. De Dreu, Arne Evers, Bianca Beersma, Esther S. Kluwer and Aukje Nauta , A Theory-Based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace, **Journal of Organizational Behavior** , Vol. 22, No. 6 (Sep., 2001), pp. 645-668
  - ARIM, **Conflict Management Styles Assessment**, available at: <https://www.irem.org/.../ConflictManagementWS/ActivityConflictManagementStyles>, accessed on 12-8-2018.
- حصة عبد المحسن الضويان، مرجع سابق.
- عبد الله صالح حمد العازمي، مرجع سابق.
- زينب أحمد حمدان المشاقبة، مرجع سابق.
- (170) Johnson, K. E. and Hall, J. A., **Op.Cit**, p. 544.
- (171) Daly, T. M.; Lee, J. A.; Soutar, G. N. and Rasmi,S., **Op.Cit**.
- (172) Mahon, K.; Kemmis, S.; Francisco, S. and Lloyd, A., Introduction: Practice Theory and the Theory of Practice Architectures, in Mahon, K.; Francisco, S. and Kemmis S. (eds), **Exploring Education and Professional Practice**, Springer, Singapore, 2017, p. 13.



- (173) Tijani-Adenle, G., She's Homely, Beautiful and then, Hardworking: Critiquing the Representation of Women Leaders and Managers in the Nigerian Press, **Gender in Management: An International Journal**, 2016, Vol. 31 Iss. 5/6, p.403.
- (174) Gbadamosi, O.; Ghanbari Baghestan, A. and Al-Mabrouk, K., Gender, Age and Nationality: Assessing their Impact on Conflict Resolution Styles, **Journal of Management Development**, 2014, Vol. 33, No. 3, pp. 245-257.
- (175) Phillips, T. and Grandy, G., Women Leader/ship Development: Mindfulness and Well-being, **Gender in Management: An International Journal**, 2018, p.1.
- (176) Yasmin, K. and Aleya, **Op.Cit**, p. 211.
- (177) Adler, N. and Osland J., Women Leading Globally: What we Know, Thought we Know, and Need to Know about Leadership in 21st Century, **Advances in Global Leadership**, 2016, Vol.9, p. 16.
- (178) Ramachandaran, S.; Krauss, S.; Hamzah, A. and Idris, K., **Op.Cit**, p.170.
- (179) Brescoll, V., Leading with their hearts? How Gender Stereotypes of Emotion Lead to Biased Evaluations of Female Leaders”, **The Leadership Quarterly**, 2016, Vol. 27 No. 3, pp. 415-428.
- (180) Glass, C. and Cook, A., “Leading at the Top: Understanding Women's Challenges above the Glass Ceiling, **The Leadership Quarterly**, 2016, Vol. 27 No. 1, pp. 51-63.
- (181) Kaiser, R.B. and Wallace, W.T., Gender Bias and Substantive Behavior: Toward a New Narrative, Differences in Ratings of Leadership **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 2016, Vol. 68, No. 1, p. 75.
- (182) Bhat, N. and Sisodia, R., Shakeri, **Leadership: Embracing Feminine and Masculine Power in Business**, 1<sup>st</sup> ed., Berrett-Koehler Publishers, Oakland, California, 2016, p.71.
- (183) نجوى متولى حسن كشكوشة، القيادات الإدارية النسائية، الأمن والحياة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مج33، ع380، ديسمبر 2013، ص 55.
- (184) Esser, A.; Kahrens, M.; Mouzughy, Y. and Eomois, E., **Op.Cit**. p.139.
- (185) Gartzia, L. and Engen, M., Are Male Leaders Feminine Enough? Gendered Traits of Identity as Mediators of Sex Differences in Leadership Styles, **Gender in Management: An International Journal**, 2012, Vol.27, Iss. 5, pp.296-314.
- (186) Gilbert, G.R.; Burnett, M.F.; Phau, I. and Haar, J., Does Gender Matter? A Review of Work-related Gender Commonalities, **Gender in Management: An International Journal**, 2010, Vol. 25 No. 8, pp. 676-699.
- (187) Arar, K., **Op.Cit**, p. 29.
- (188) See:  
- Swan, E., A Testing Time, Full of Potential? Gender in Management, Histories and Futures, **Gender in Management: An International Journal**, 2010, Vol. 25, pp. 661-675.  
- Alimo-Metcalf, B., **Op.Cit**.

- (189) Booyesen, E. and Nkomo, M., Gender Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics: The Case of South Africa, **Gender in Management: An International Journal**, 2010, Vol. 25, No. 4, p.289.
- (190) Esser, A.; Kahrens, M.; Mouzughy, Y. and Eomois, E., **Op.Cit**, p.139.
- (191) Chin, L. G., Unequal Egalitarianism: Does Organizational Structure Create Different Perceptions of Male Versus Female Leadership Abilities?, **Gender in Management: An International Journal**, 2016, Vol. 31, Iss.1, p.19.
- (192) Guerrero, L., **Women and Leadership**, Sage Publications, Inc, 2011, p.381.
- (193) Black, A.; Henty, P. and Sutton; K., **Op.Cit**, p.4.
- (194) Powell, G. N. and D. Butterfield, A., Linking leader anti-prototypes and prototypes to gender stereotypes, **Gender in Management: An International Journal**, 2017, Vol. 32 Iss.2, p.130.
- (195) Borton, I. M. and Paul, G. D., **Op.Cit**, p.118.
- (196) Hjerto, K. B. and Kuvaas, B., **Op.Cit**, p. 55.
- (197) Chaudhry, A. M. and Asif, R., **Op.Cit**, p. 239.
- (198) Tanveer, Y.; Jiayin, Q.; Akram, U. and Tariq, A., **Op.Cit**.
- (199) Thakore, D., **Op.Cit**, p. 14.
- (200) Borton, I. M. and Paul, G. D., A Mixed-Methods Analysis of Mediator Socialization through Training, **International Journal of Conflict Management**, 2018, Vol. 29, Issu. 1, p.119.



جامعة قناة السويس

كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

### ملحق (1) الصورة الأولية للاستبيان

الأستاذ الدكتور الفاضل المحكم / السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... وبعد،  
إن الباحثة تعد دراسة بعنوان " تحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع  
التنظيمي في بيئة العمل باستخدام بحوث الفعل"، وتهدف الدراسة إلى تحسين  
استخدام القيادات النسائية الجامعية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، سواء كانت  
قيادات أكاديمية أو قيادات إدارية بالجامعات، وذلك من خلال استخدام بحوث الفعل.  
ولتحقيق ذلك تستخدم الدراسة الاستبيان كأداة لتجميع بيانات عن الأساليب التي  
تتبعها تلك القيادات النسائية في إدارة الصراع، حيث سيطبق الاستبيان على عينة من  
القيادات النسائية الأكاديمية (رئيس قسم علمي- وكيل كلية-نائب رئيس جامعة ...)  
وعينة من القيادات النسائية الإدارية (أمين كلية-رئيس قسم- مدير إدارة ...)  
بالجامعة محل الدراسة، لمعرفة واقع استخدامهم لأساليب إدارة الصراع المطروحة.

ويقصد في الدراسة الحالية بالصراع التنظيمي: ما يحدث من

توترات وخلافات وتعارض في مصالح أطراف الصراع في الجامعة

(كبيئة عمل)، والذي تحاول القيادات النسائية (الأكاديمية والإدارية)

بالجامعة أن تديره باستخدام عدة أساليب.

وتتدرج عبارات الاستبيان تحت 5 محاور، تمثل أساليب إدارة الصراع التنظيمي،

وهي:

1. أسلوب التعاون: ويشير إلى التكامل بين أطراف الصراع ووصول القيادة

لحل تشاركي.

2. أسلوب التوفيق والتسوية: ويشير إلى استخدام القيادة للحلول الوسطية للتوفيق بين أطراف الصراع.
3. أسلوب الإيجابار: ويشير إلى الهيمنة من خلال ممارسة القيادة للسلطات القانونية والوظيفية بشكل تسلطي.
4. أسلوب التجنب: ويشير إلى تجاهل القيادة للصراع وانسحابها من مواجهته.
5. أسلوب المجاملة: ويشير إلى تضحية القيادة باحتياجاتها في سبيل مجاملة وإرضاء أطراف الصراع.

**ويتبع الاستبيان مقياس ليكرت الثلاثي (دائماً، أحياناً، نادراً)**

وبحكم خبراتكم في هذا المجال، فإن الباحثة تأمل من سيادتكم الاطلاع على الاستبيان وإبداء ملاحظاتكم حول بيان مدى انتماء العبارات لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وسلامة الصياغة ومدى وملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة. ولغرض الدراسة، يُرجى من سيادتكم التكرم بملء البيانات التالية: -

الإسم: - -  
الجامعة: -  
الكلية: ---  
التخصص: ----  
الدرجة العلمية: -----

مع خالص تقديري لسيادتكم، وجزاكم الله عنى خيراً

الباحثة: نهى العاصي  
أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية  
وقائم بعمل رئيس القسم  
كلية التربية بالإسماعيلية-جامعة قناة السويس  
إيميل: [nm\\_lassy@yahoo.com](mailto:nm_lassy@yahoo.com)

خاص بالسادة المحكمين				العبارات	أسلوب إدارة الصراع
التعديل المقترح	سلامة الصياغة		انتماء العبارة للأسلوب		
غير ملائمة	ملائمة	لا تنتمي	تنتمي		
				(1) أتعاون مع أطراف الصراع حتى نصل لقرار مقبول من الجميع	التعاون
				(2) أشجع أطراف الصراع على الحوار المفتوح لحل الصراعات في العمل	
				(3) أطرح المشكلات علناً وبصراحة مع أطراف الصراع لنصل معاً لأفضل أسلوب في التعامل مع المشكلات	
				(4) أعمل مع أطراف الصراع للتوصل لحل المشكلات بما يرضى توقعاتنا جميعاً	
				(5) أناقش المشكلة مع أطراف الصراع بشكل مباشر للتوصل لقرار مشترك	
				(6) أعمل مع أطراف الصراع للوصول لفهم أفضل لأسباب ومصادر الصراعات	
				(7) أناقش المشكلة بشفافية مع أطراف الصراع للتوصل معاً للحل المتوافق عليه	
				(8) أشجع أطراف الصراع على التعاون معاً لحل الصراعات بينهم	
				(9) أطرح بدائل متنوعة يختار منها المرؤوسون أفضل الحلول لمشكلة ما	
				(10) اتيح فرصاً متساوية لأطراف الصراع لعرض رؤيتهم	
				(11) استخدم النقاوض مع أطراف الصراع للتوصل لحل المشكلة	التوفيق/التسوية
				(12) أوازن بين عمليتي الربح والخسارة وصولاً لاتفاق بين أطراف الصراع	
				(13) أقترح حلولاً وسطية ترضى جميع أطراف الصراع	
				(14) أشجع أطراف الصراع لتقديم تنازلات إلى أن يحدث الاتفاق	

					بينهم	
					(15) اقترح حلولاً تتضمن وجهات نظر الآخرين	
					(16) أتنازل عن بعض مطالبتي كرئيس للوصول لحل وسط يرضى أطراف الصراع	
					(17) أحاول الوصول لتسوية مؤقتة بين أطراف الصراع	
					(18) أوضح لأطراف الصراع المكاسب المتوقعة إذا ما تم التوصل لاتفاق	
					(19) أوفّق بين أطراف الصراع لتحقيق رضا جزئي لكل منهم	
					(20) أعمل على تشجيع أطراف الصراع لتبادل وجهات النظر	
					(21) أمارس صلاحياتي الوظيفية لحسم موقف الصراع	الصراع
					(22) أستخدم الحزم لإدارة الخلافات بين أطراف الصراع	
					(23) أستخدم سلطاتي حتى تلقى أفكارتي القبول لأستطيع إدارة الصراع	
					(24) أقدم للطرف الآخر منطقية موقفي ليتنازل عن موقفه	
					(25) أفضل وجود صراعات بين المرؤوسين لزيادة التنافسية بينهم	
					(26) أفرض رأبي كرئيس على جميع الأطراف المتصارعة	
					(27) ألتزم بالقوانين الوظيفية في إدارة الصراع بين المرؤوسين	
					(28) أنذر أطراف الصراع باستخدام الجزاءات القانونية إذا ما استمر الصراع	
					(29) أفضل إصدار التعليمات والأوامر عند إدارة الصراع	
					(30) أضغط على أطراف الصراع ليتراجعوا عن مواقفهم	
					(31) أحتفظ لنفسني بخلافاتي مع الآخرين تجنباً لوجود مشاعر عداية	التجنب
					(32) أتحاشى وجود صراعات بيني والآخرين	
					(33) أبتعد عن طرح الموضوعات التي قد تتسبب في صراعات بين المرؤوسين	

					(34) أركز المناقشات على الأمور المتفق عليها وابتعد عن الموضوعات الخلافية	
					(35) أتجنب الصراحة إذا ما أدت لتولد الصراعات	
					(36) أتجاهل وجود الصراع ولأعطيه أهمية لتخفف حدته	
					(37) أترك مسئولية حل الصراعات على الأطراف المتصارعة	
					(38) أنغيب عن الاجتماعات التي تتضمن أطرافاً متصارعة	
					(39) أرى أن الانسحاب أفضل الحلول لإدارة الصراعات	
					(40) أتجنب أن أكون في بؤرة الصراع	
					(41) أحرص على الاستجابة لرغبات أطراف الصراع	المعاملة
					(42) أوافق على اقتراحات الآخرين تجنباً لحدوث الصدام	
					(43) أوائم رغباتي لتتوافق مع رغبات الأطراف المتصارعة	
					(44) أسترضي أطراف الصراع بشكل ودي	
					(45) أجمال الأطراف المتصارعة لتقليل حدة الصراع	
					(46) أضحى بتحقيق أهدافي في سبيل تحقيق أهداف الآخرين	
					(47) أحافظ على وجود علاقات جيدة بيني وأطراف الصراع	
					(48) أستخدم ألفاظ مجاملة عند التعامل مع أطراف الصراع	
					(49) أشير إلى الصفات الإيجابية التي يتسم بها أطراف الصراع لتقليل التوترات	
					(50) أدم آراء أطراف الصراع بالرغم من تحفظي على تلك الآراء	

ملاحظات عامة: .....

ولسيادتكم جزيل الشكر،

جامعة قناة السويس

كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية



**ملحق (2) الصورة النهائية للاستبيان**

السيدة الدكتورة/الإدارية بالجامعة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد،،،  
إن الباحثة تعد دراسة بعنوان " تحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي في بيئة العمل باستخدام بحوث الفعل"، وتهدف الدراسة إلى تحسين استخدام القيادات النسائية الجامعية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، سواء كانت قيادات أكاديمية أو قيادات إدارية بالجامعات، وذلك من خلال استخدام بحوث الفعل. ولتحقيق ذلك تستخدم الدراسة الاستبيان كأداة لتجميع بيانات عن الأساليب التي تتبعها تلك القيادات النسائية في إدارة الصراع، حيث يطبق الاستبيان على عينة من القيادات النسائية الأكاديمية (رئيس قسم علمي- وكيل كلية-نائب رئيس جامعة ...) وعينة من القيادات النسائية الإدارية (أمين كلية-رئيس قسم- مدير إدارة ...) بالجامعة محل الدراسة، لمعرفة واقع استخدامهم لأساليب إدارة الصراع المطروحة. ويقصد في الدراسة الحالية بالصراع التنظيمي:  
ما يحدث من خلافات وتعارض في مصالح أطراف الصراع في الجامعة (كبيئة عمل)، والذي تحاول القيادات النسائية (الأكاديمية والإدارية) بالجامعة أن تديره باستخدام عدة أساليب.  
ونرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبيان بعناية تامة، ثم وضع علامة (√) أمام كل عبارة في الخانة التي تعبر عن واقع إدارتك للصراعات في بيئة العمل، ونؤكد لسيادتكم الآتي:

- 1- إن البيانات الممثلة من هذا الاستبيان ستحاط بسرية تامة.
  - 2- لن تستخدم بيانات الاستبيان إلا لأغراض الدراسة والبحث العلمي فقط .
  - 3- لن تذكر أي بيانات تتعلق باسمك أو الكلية التي تعملين بها.
  - 4- تم عرض هذا الاستبيان علي لجنة أخلاقيات البحث العلمي بالجامعة.
- وحتى يمكن حصر وتنظيم البيانات ومعالجتها بأسلوب علمي سليم، يُرجى التكرم بملء البيانات الشخصية التالية:-

- الاسم :-----
- الدرجة العلمية/الوظيفية:-----
- 
- المنصب الإداري:-----
- عدد سنوات الخبرة بالعمل القيادي:-----

مع خالص تقديري لسيادتكم، وجزاكم الله عنى خيراً

الباحثة: نهى العاصي

استاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

وقائم بعمل رئيس القسم

كلية التربية بالإسماعيلية-جامعة قناة السويس

إيميل: [nm\\_elassy@yahoo.com](mailto:nm_elassy@yahoo.com)

ملاحظات	نادراً	أحياناً	دائماً	العبارات
				أشجع أطراف الصراع على الحوار المفتوح لحل الصراعات في العمل



			استخدم التفاوض مع أطراف الصراع للتوصل لحل المشكلة
			أمارس صلاحياتي الوظيفية لحسم موقف الصراع
			أحتفظ لنفسى بخلافاتي مع الآخرين تجنباً لظهور مشاعر عداوية تجاههم
			أحرص على الاستجابة لرغبات أطراف الصراع
			أتعاون مع أطراف الصراع حتى نصل لقرار مقبول من الجميع
			أوازن بين عمليتي الربح والخسارة وصولاً لاتفاق بين أطراف الصراع
			أستخدم الحزم لإدارة الخلافات بين أطراف الصراع
			أبتعد عن طرح الموضوعات التي قد تتسبب في صراعات بين العاملين
			أوافق على اقتراحات الآخرين تجنباً لحدوث الصدام
			أطرح المشكلات علناً وبصراحة مع أطراف الصراع لنصل معاً لأفضل أسلوب في التعامل مع المشكلات
			أقترح حلولاً وسطية ترضى جميع أطراف الصراع
			أوضح لأطراف الصراع منطقية موقفى ليتنازل كل طرف عن موقفه
			أركز المناقشات على الأمور المتفق عليها وابتعد عن الموضوعات الخلافية
			أكيف رغباتى لتتوافق مع رغبات الأطراف المتصارعة
			أعمل مع أطراف الصراع للتوصل لحلول المشكلات بما يرضى توقعات الجميع
			أشجع أطراف الصراع لتقديم تنازلات إلى أن يحدث الاتفاق بينهم
			أفضل وجود صراعات بين العاملين لزيادة التنافسية بينهم
			أتجنب الصراحة إذا ما أدت لتولد الصراعات
			أسترضى أطراف الصراع بشكل ودى
			أناقش المشكلة بشكل مباشر مع أطراف الصراع للتوصل لقرار مشترك
			أتنازل عن بعض مطالبى كرئيس للوصول لحل وسط يرضى أطراف الصراع
			أفرض رأى كرئيس على جميع الأطراف المتصارعة
			أتجاهل وجود الصراع ولا أعطيه أهمية لتخفيف حدته
			أجامل الأطراف المتصارعة لتقليل حدة الصراع
			أعمل مع أطراف الصراع للوصول لفهم أفضل لأسباب الصراعات
			أحاول الوصول لتسوية مؤقتة بين أطراف الصراع
			ألتزم بالقوانين الوظيفية فى إدارة الصراع بين العاملين

			أترك مسؤولية حل الصراعات للأطراف المتصارعة
			أضحى بتحقيق أهدافي في سبيل تحقيق أهداف الآخرين
			أشجع أطراف الصراع على التعاون معاً لحل الصراعات بينهم
			أوضح لأطراف الصراع المكاسب المتوقعة إذا ماتم التوصل لإتفاق بينهم
			أنذر أطراف الصراع باستخدام الجزاءات القانونية إذا ما استمر الصراع
			أتغيب عن الاجتماعات التي تتضمن أطرافاً متصارعة
			أحافظ على وجود علاقات جيدة بيني وأطراف الصراع
			أطرح بدائل متنوعة يختار منها أطراف الصراع أفضل الحلول للمشكلة حل الصراع
			أوفق بين أطراف الصراع لتحقيق رضا جزئي لكل منهم
			أعتمد على إصدار الأوامر لكافة الأطراف عند إدارة الصراع
			أرى أن الانسحاب أفضل الحلول لإدارة الصراعات
			أستخدم ألفاظ مجاملة عند التعامل مع أطراف الصراع
			أتيح فرصاً متساوية لأطراف الصراع ليعرض كل منهم رؤيته
			أشجع أطراف الصراع لتبادل وجهات النظر
			أضغط على أطراف الصراع ليتراجعوا عن مواقفهم
			أتجنب مناقشة من يختلفون معي
			أدعم آراء أطراف الصراع بالرغم من تحفظي على تلك الآراء

حلولاً أخرى تفضلين استخدامها لإدارة الصراعات في بيئة العمل، رجاء التفضل بذكرها.

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

ولسيادتكم جزيل الشكر،،،

ملحق (3) أسماء السادة المحكمون الأفاضل(\*)

الإسم	الوظيفة	الجامعة
1- أ.د. إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة حلوان
2- أ.د. أحمد نجم الدين عيداروس	أستاذ الإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة الزقازيق
3- أ.د. بيومي محمد ضحاوي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة قناة السويس
4- أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة عين شمس
5- أ.د. محمد عبد الدايم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة الزقازيق
6- أ.د. محمد أحمد حسين ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة الزقازيق
7- أ.د. محمود عباس عابدين	أستاذ الإدارة التربوية وتخطيط التعليم واقتصادياته	كلية التربية - جامعة قناة السويس
8- أ.د. محمود عطا محمد على مسيل	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة الزقازيق
9- أ.د. ميرفت صالح ناصف	أستاذ الإدارة التربوية	كلية التربية - جامعة عين شمس

(\* ترتيب الأسماء تم طبقاً للحروف الأبجدية.