

<https://www.doi.org/10.31918/twejer.2033.16>

e-ISSN (2617-0752)

p-ISSN (2617-0744)



دور خصائص القيادة الخادمة في الحد من الصراع التنظيمي دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين- أربيل

أ.د. أحلام إبراهيم ولي

كلية الإدارة والاقتصاد –

جامعة صلاح الدين

ibrahemahlam@yahoo.com

أ.م. مظفر حمد علي

كلية الإدارة والاقتصاد –

جامعة صلاح الدين

mudhafar.ali@su.edu.krd

ملخص:

يهدف البحث إلى دراسة دور القيادة الخادمة في الحد من الصراع التنظيمي، وعرض الأدبيات المتعلقة بهذه الموضوعات، وتحديد مشكلة البحث من خلال طرح عدة التساؤلات تتمركز حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين، وقد تم تصميم مخطط فرضي للبحث انبثقت عنه عدة فرضيات رئيسية وفرعية تم إخضاعها لمجموعة اختبارات إحصائية.

وقد انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استمارة الاستبيان لهذا الغرض وتوزعت على القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين أربيل المتمثل (العمداء ، معاونو العمداء ، رؤساء الأقسام العلمية) والبالغ عددهم (١٠٠) قيادي.

وتم إرجاع جميع الاستمارات وهي صالحة للتحليل، وتم استخدام برنامج (SPSS) لدراسة العلاقات المفترضة في أنموذج البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة استنتاجات ومقترحات أهمها: وجود علاقة عكسية وتأثير بين القيادة الخادمة والصراع التنظيمي بحيث ممارسة القيادات الأكاديمية لخصائص القيادة الخادمة في الكليات يحد من الصراع التنظيمي.

أما المقترحات التي توصل إليها البحث فهي ضرورة الاهتمام بخاصية التمكين وذلك من خلال تشجيع التدريسيين لاتخاذ قرارات تتعلق بعملهم دون رجوع إلى القيادات الأكاديمية بما لا يتعارض مع الصلاحيات الممنوحة لهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الصراع التنظيمي.

دور خصائص القيادة الخادمة في الحد من الصراع التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين- أربيل

دور خصائص القيادة الخادمة في الحد من الصراع التنظيمي المحور الأول
منهجية البحث

أولاً / المقدمة

يعد الصراع التنظيمي ظاهرة تعاني منها أغلب المنظمات مهما كانت طبيعة عملها ومنها منظمات التعليم الذي يعتبر من المنظمات الأساسية وله الدور الكبير والأساسي في بناء المجتمع ، وأصبح من الضروري الاعتراف بها والتعرف على أسبابها وعدم تجاهلها، وإيجاد الطريقة المناسبة للتعامل معها كونها لها الدور الكبير والتميز في استدامة أداء وتطور المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات.

وتعد القيادات الأكاديمية في التعليم العالي الركن الأساسي، فهي المحرك للطاقات والإمكانات البشرية والمادية، وهي المنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التعليمية التي تسعى إلى تحقيقها.

وعليه يتطلب من هذه القيادات ان تتبنى أنماط القيادة الحديثة ومن هنا اقتضت الضرورة إلى تبني نمط القيادة الخادمة الذي يركز على إيجاد المناخ المتناسك بين الاتباع وبشكل يساعد على تحقيق المحبة والألفة والتعاون داخل المؤسسات، وعليه جاء البحث ليتناول دور القيادة الخادمة في الحد من الصراع التنظيمي، وذلك من خلال ثلاثة محاور إذ خصص المحور الأول لمنهجية البحث، أما الثاني فتضمن الجانب النظري، فيما تعلق المحور الثالث في الجانب الميداني وكذلك ذكر الاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها الباحث

ثانيا / مشكلة الدراسة

تعد ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمات من الظواهر السلوكية المهمة والمعقدة وشديدة التشابك والتي لا يمكن للمدير بوصفه قائداً إدارياً إهمالها، فالتعامل معها وإدارتها يعدّ جزءاً لا يتجزأ من عمله الإداري.

كما أن الصراعات من أهم معوقات هذا العمل، وتتعدد أسباب الصراع منها (سوء الاتصال والتواصل، وسوء إدارة الوقت، وتجاهل مفاهيم وخبرات ومدرّكات الآخرين، وتقبل المعلومات على أنها حقيقة دون التأكد منها وفحصها، ومشكلات الذات لدى بعض الأفراد ، والحساسية المفرطة وتجنب المواجهة).

وفي الجانب الآخر تعتبر القيادة الخادمة إحدى أنماط القيادة الحديثة التي برزت في السنوات الأخيرة بعد الدعوات إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستند إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز ، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة تشجع العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم.

وعليه يمكن تجسيد مشكلة البحث الحالي في أهمية المتغير وطرحه في التساؤلات الآتية:

ما هو مستوى الصراع التنظيمي في كليات جامعة صلاح الدين من وجهة النظر التدريسين

هل هناك علاقة معنوية بين القيادة الخادمة والصراع التنظيمي

هل هناك تأثير للقيادة الخادمة في الصراع التنظيمي

ثالثاً/ أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من خلال المتغيرات والموضوع الذي يعالجه ومكان التطبيق، إذ يسهم البحث في طرح الأطر النظرية لمتغيراته المتمثلة بالقيادة الخادمة والصراع التنظيمي، وتتجلى أهمية البحث في النقاط التالية:

١. تتبع أهمية البحث من أهمية الظاهرة التي تتناولها وحجم الآثار السلبية المترتبة عنها ، وان اعتماد نمط القيادة الخادمة من قبل القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين لمواجهة هذه الظاهرة سيؤدي إلى تفعيل العمل الإداري، وبالتالي تعزيز الدور الحيوي الذي تقوم به جامعة صلاح الدين في بناء المجتمع ومؤسساته
٢. تشكل الدراسة الإطار المعرفي الخاص بالقيادة الخادمة ودورها في الصراع التنظيمي، وتبين مدى أهمية القيادة الخادمة كأسلوب إداري له فلسفته الخاصة في الحد من مسببات الصراع التنظيمي بنوعيهما التنظيمي والشخصي وبالتالي دعم وترسيخ نمط القيادة الخادمة من قبل جامعة صلاح الدين
٣. يعد البحث مهماً على المستوى الميداني لأنه يقدم قاعدة معلومات يمكن توظيفها في الجامعات الأخرى والمنظمات الغير التعليمية لتكون مرشدة وكافية لكيفية تبني نمط القيادة الخادمة وقدرتها وإمكانيتها في الحد من الصراع التنظيمي في تلك المنظمات
٤. من المتوقع أن تفيد نتائج هذا البحث الجهات المسؤولة كأصحاب القرار في جامعة صلاح الدين أربيل من خلال تعرفهم على العلاقة والآخر بين القيادة الخادمة والصراع التنظيمي، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب فيما يتعلق بتنصيب القيادات الأكاديمية الجديدة في الكليات.

رابعاً / أهداف البحث

يهدف البحث بشكل رئيس إلى الكشف عن دور القيادة الخادمة الصراع التنظيمي في كليات جامعة صلاح الدين أربيل من وجهة نظر التدريسيين بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى تتمثل في التالي:

١ . الكشف عن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين أربيل.

٢ . التعرف على مستوى الصراع التنظيمي في كليات جامعة صلاح الدين أربيل

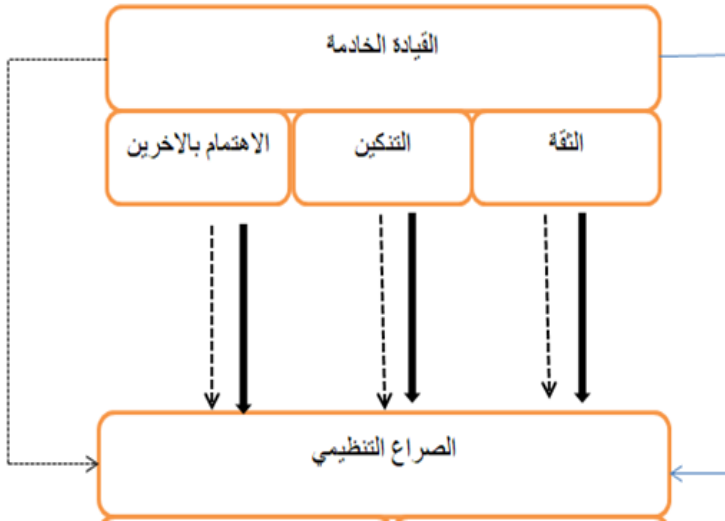
٣ . التعرف على العلاقة والأثر بين القيادة الخادمة والصراع التنظيمي في كليات جامعة صلاح الدين أربيل.

٤ . الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تعزز من القيادة الخادمة وتحد أو تقلل من مشاكل ومسببات الصراع التنظيمي.

خامساً / نموذج الافتراضي للبحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث على وفق اطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط افتراضي يعكس طبيعية العلاقة بين متغيرات المبحوث، فضلاً عن توضيح الأبعاد الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيراتها في كليات جامعة صلاح الدين أربيل موضوع البحث مع مراعات إمكانية قياس هذه المتغيرات

والشكل ١ يمثل المخطط الافتراضي الذي يبين أبعاد مشكلة البحث والعلاقة والأثر ببين متغيراتها، إذ عدت القيادة الخادمة متغيراً مستقلاً واعتبر الصراع التنظيمي متغيراً تابعاً



الشكل (١) مخطط انموذج الافتراضي من إعداد الباحثين

وتنبثق من هذا الأنموذج الافتراضي للبحث الفرضيتان الرئيسية والفرعية الآتية

الأولى توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية على مستوى (0.05) بين أبعاد القيادة الخادمة والصراع التنظيمي ويتفرع منها:

- علاقة معنوية على مستوى (0.05) بين بعد الثقة والصراع التنظيمي
- هناك علاقة معنوية على مستوى (0.05) بين بعد التمكين والصراع التنظيمي
- هناك علاقة معنوية على مستوى (0.05) بين بعد الاهتمام بالآخرين والصراع التنظيمي

الثانية يوجد تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والصراع التنظيمي ويتفرع منها:

- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين الثقة والصراع التنظيمي
- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين التمكين والصراع التنظيمي
- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بالآخرين والصراع التنظيمي.

سادسا/منهجية البحث

ينتهج البحث الأسلوب الوصفي التحليلي كونه يركز على استطلاع الآراء ويتميز هذا الأسلوب بنظرة شمولية حيث يتم اقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية، إذ يستخدم الوصف في جمع البيانات والمعلومات ويستخدم التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من المخطط الافتراضي

سابعا / حدود البحث

١. الحدود المكانية: تناول البحث جميع الكليات التابعة لجامعة صلاح الدين أربيل البالغ عددهم (١٤) كلية.
٢. الحدود الزمانية: اجري البحث بجانيه النظري والميداني في المدة الواقعة ٢٠١٩\١٢\١ حتى ٢٠٢٠\٢\١ .
٣. الحدود البشرية: يشمل البحث الحالي (العمداء ، معاونو العمداء ، رؤساء الأقسام العلمية) في كليات جامعة صلاح الدين أربيل.

ثامنا / أساليب جمع البيانات

١. الجانب النظري: بهدف تغطية الجانب النظري حيث تم الاعتماد على المصادر العربية والأجنبية المتمثلة في الرسائل والأطاريح الجامعية والدوريات العلمية والمؤتمرات العالمية والكتب فضلا الاستفادة من الشبكة المعلوماتية العالمية

٢. الجانب الميداني: تم الاعتماد على الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث، وقد روعي في صياغته على قياس أبعاد البحث ومتغيراته الفرعية، وقد اعتمد الباحثان في تحديد هذه المتغيرات على العديد من الأبحاث والدراسات فضلا عن الإفادة من آراء السادة الخبراء والمحكمين وذوي التخصص في مجال البحث والجدول (١) يبين هيكل الاستبانة

جدول (1) هيكل الاستبانة

مصادر	عدد الفقرات	الابعاد الفرعية	محاور الاستبانة	
اعداد الباحث	6		المعلومات الشخصية	1
متجب 2015 محمود وعمر 2018	5	الثقة	المتغير القيادة الخادمة	2
عبدالله 2018 غالي 2015	5	التمكن		
عبدالله 2018 متجب 2015	5	الاهتمام بالآخرين		
ملكاوي 2014 القناهرة 2014	10		المتغير الصراع التنظيمي	3
	31		المجموع الجبارات	4

٥

الجدول/من إعداد الباحثين

سابعا / مجتمع وعينة البحث

تمثلت عينة البحث كافة القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين أربيل المتمثلين بـ (العمداء، معاونو العمداء، رؤساء الأقسام العلمية) والبالغ عددهم (١٠٠) قيادي أي أن العينة تمثلت ما نسبته (١٠٠%) من حجم المجتمع والجدول (٢) يوضح ذلك

جدول (2) كليات عينة البحث وعدد استمارات الموزعة

الكليات	عدد الأقسام	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة
الإدارة والاقتصاد	6	8	6
التربية الأساس	7	9	7
الأدب	7	9	9
اللغات	6	8	8
التربية الرياضية	2	4	4
القانون	1	3	3
العلوم السياسية	1	3	3
العلوم	7	9	9
التربية المخمور	2	4	4
التربية شقلاوة	2	4	4
الهندسة	8	10	10
الشريعة الإسلامية	4	6	6
التربية	10	12	12
الفنون الجميلة	3	5	5
الزراعة	8	10	10
المجموع			100

الجدول / من اعداد الباحث

المحور الثاني الجانب النظري

أولاً: القيادة الخادمة

١ - مفهوم القيادة الخادمة

استخدم مصطلح القيادة الخادمة Servant Leadership لأول مرة في إدارة الأعمال بواسطة Robert Greenleaf في مقالته التي نشرها عام ١٩٧٠
 غوفاري تويژمر/ بمرگی ٣ / ژماره ٣ / پاییزی ٢٠٢٠
 ٦١٢

والمعنونة The servant Leader ، وهي المقالة التي أحدثت ثورة هادئة في ممارسات القيادة، حيث أشار إلى أن القائد يجب أن يكون خادماً في المقام الأول ، وأوضح (Blanchard :2004 :44) بأن العديد من الباحثين يرون أن الخدمة عبارة عن مساندة الآخرين ومساعدتهم للتغلب على التحديات والعقبات التي تواجههم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في حل المشكلات ومواجهة الأزمات.

فالقيادة الخادمة تعني التأثير في الناس بحيث يشاركون بإرادتهم واختيارهم في السعي نحو تحقيق أهداف مشتركة مفيدة لجميع الأطراف بكل قلوبهم وعقولهم وأرواحهم وإبداعهم وتميزهم وكل الموارد الأخرى التي يمتلكونها

ويشير (عودة : ٢٠١٦ : ٢٣) إلى أن القيادة الخادمة تقوم على فكرة ذكية وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداداً ليقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين وأن مما يكمل تلك الفكرة هو أن الأفراد الذين يجب استخدامهم أو تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة أن يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً أي لديهم الاستعداد عند خدمتهم أن يكونوا خدماً للآخرين

ويتحقق مفهوم القيادة الخادمة عن طريق الثقة بين العاملين والعملاء والمجتمعات وذلك عن طريق الخدمة المتفانية لهم جميعاً، لذلك تختلف القيادة الخادمة عن معظم مناهج القيادة الأخرى، لتركيزها على النزاهة الشخصية وتشكيل علاقات قوية طويلة الأمد مع العاملين ، وتسهم القيادة الخادمة بكسب ثقة الاتباع الآخرين وهم بذلك يحتاجون التآلف معهم للوصول إلى أفضل النتائج المرجوة (Bambale , 2014:3)

وفي ظل عدم وجود تعريف شامل للقيادة الخادمة من قبل مؤيد هذه النظرية القيادية جرينليف الذي ركز بدلاً من تقديم تعريف إلى طرح يصف سلوكيات محددة للقائد الخادم مع بيان أثر تلك السلوكيات على المرؤوسين، فإن بعض من تلقوا أصول علم القيادة الخادمة على يديه إضافة لبعض الباحثين والدارسين في هذا المجال قد سعوا لتقديم تعريفات مختلفة للقيادة الخادمة (Smith and Kuzmenko, 2004, p.89)، إذ يعرف (Sims:1997: 87) القيادة الخادمة

بأنها: ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد ويعلي من شأنه ويومض فيه ما أمكن نزعته الإبداعية الفطرية للقيادة ويعرفها (Patterson:2003:56) بأنها القيادة التي تخدم فيها القادة بتركيز كبير على مرؤوسيه فيكونون ألهم الأول وتكون شؤون المنظمة وقضاياها ألهم الثاني.

أما (Laub:2004: 8) فيعرفها اجرائيا بأنها فهم وممارسة لقيادة تضع مصلحة مرؤوسيه قبل مصلحتها وهي بذلك ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة وممارسة الأصالة ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة كل ذلك لمصلحة مشتركة لكل الفرد في المنظمة وللمنظمة برمتها ، لأولئك الذين تخدمهم المنظمة.

ويرى (Serrat:2009:3) بأنها الأسلوب القيادي الذي يدمج الخدمة المتفانية والاخلاقية للاتباع وتمكين الاتباع من المشاركة في نموهم وتطورهم كأفراد وكأعضاء في المجموعة

في حين تناولها البعض الآخر من كونها مفهوما يعبر عن إيمان القائد بأهمية خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوفير البيئة الملائمة من أجل تطوير وتحسين مهارات الآخرين حتى يتمكنوا على مدى البعيد من العمل باستقلالية في موقف أو ظرف معين من أجل تطوير المنظمة التي ينتمون إليها (رومانسكي: ٢٠١٠: ٦).

ويصفها (Jacobs,2011:20) على أنها الجمع بين الحرص على إنجاز الأمور والانتباه إلى احتياجات أولئك الذين يقومون بالإنجاز أولا .

أما (Chan & Mak,2014: 273) فبين أنها سلوكيات تركز بشكل خاص على اشباع الحاجات والرغبات الشخصية للتابعين وتحقيق أهدافهم ومساعدتهم من أجل الحصول على ولائهم وزيادة انتمائهم وحبهم للعمل.

وعرف (Patterson, 2003:34) القيادة بأنها تصور القائد على أنه هو الذي يخدم أولاً ، وقدراته المتفانية في تحويل التركيز الأساسي له، أو لقيادته من المنظمة إلى الأتباع، وكذلك عرفها (ابراهيم، ٢٠١٦: ٣٦) على أنها تلك القيادة
گؤقاری تویژم/ بمرگی ٣ / ژماره ٣ / پاییزی ٢٠٢٠
٦١٤

التي تركز على الخدمة أولاً، والتي تعمل على بث روح التعاون، والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين، وذلك من خلال قدرة القائد الخادم على تعزيز قدرات الاتباع ليس فقط لصالح المنظمة، وإنما لتنمية وتطوير الاتباع من أجل الحصول على ولائهم، وزيادة حبهم الوظيفي للعمل.

ويرى (عبدالرحيم: ٢٠٠٩: ٤١) بأنها عملية مساعدة الأفراد العاملين ودعمهم ومساندتهم وتزويدهم بالمعلومات ومنحهم الاحترام والدافع الذاتي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وجعلهم قادرين على الابداع والابتكار داخل وخارج المنظمة، ويعتبرها (الشايح والمطيري: ٢٠١٩: ٩٩) نمطا قياديا يعتمد على العطاء بدلا من المجد الذاتي ويلهم العاملين ويحفزهم مما يشعرهم بثقة القائد بهم فيبدلون جهدهم لخدمة الآخرين بشكل أفضل

ويرى الباحث بأن القائد الخادم يبث الحب والتمكين والرؤية والتواضع والثقة والقيم والمعتقدات الأخلاقية في التابعين وذلك من خلال إعطاء الأولوية للآخرين (العاملين والمنظمة والمجتمع) وجودة في قاع الهرم مما يميزه عن القيادة التقليدية والعمل على تنمية وتطوير التابعين وتحفيزهم والحصول على رضاهم وولائهم وانتمائهم وبالتالي زيادة الثقة بين العاملين وبين الإدارة والعمل كفريق واحد مما يقلل العوامل المسببة للصراع التنظيمي ويحد من سلوكيات التهكمية

ومن خلال اطلاعنا على التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة الخادمة بأنها مجموعة من الافعال والتصرفات الإيجابية للقائد الاكاديمي بهدف التأثير على أعضاء الهيئة التدريسية وتحقيق التعاون والتفاعل بينه وبينهم من خلال احترامهم والإصغاء إلى آرائهم وأفكارهم وتحفيزهم وتمكينهم ورفع معنوياتهم وقدراتهم الفطرية للقيادة وتطوير العملية التعليمية وتحقيق الأهداف العلمية والاجتماعية والاقتصادية بكفاءة وفاعلية

٢- أهمية القيادة الخادمة

تكمن الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة من كونها تهتم بالدرجة الأولى بالموارد البشرية، فهي لا تعمل على الاستجابة لاحتياجاتها الذاتية فحسب، ولكنها تعمل

على غرس خصلة التعلم المستمر في نفسها من خلال ما تهب لها من شعور بالاستقلالية مما دُفعها للنمو (رشيد والمطر: ٢٠١٤: ٩١).

كما يجذب مفهوم القيادة الخادمة الأهمية في منظمات الأعمال اليوم لما وجدت من استيعابها للكثير من المتغيرات التي حصلت في موقع العمل وكذلك في المجتمع بشكل عام أكثر من أية نظرية قيادية أخرى، فقد لاحظ (Tarr) بأن الطبيعة الشخصية للقائد الخادم تشجع العمل بروح الفريق الذي يؤدي إلى تحسين الانتاجية. (Tarr, 1995:82) وكذلك التحول إلى القيادة الخادمة ينقل المنظمة من الأنماط الهرمية والاستبدادية والتقليدية في القيادة إلى النموذج الجديد المستند إلى فريق العمل والمجموعة.

ويشير ((Olesia et al., 2013: 87)) إلى اتفاق العديد من الباحثين والكتاب على أهمية القيادة الخادمة بوصفها أسلوبا قياديا يصلح لجميع المنظمات الموجودة اليوم في بيئة الأعمال، والسبب في ذلك يعود إلى النتائج الجيدة التي تحقّقها لخدمة العاملين خصوصا أن دور القائد الخادم يؤسس على تقديم مصلحة العاملين أو التابعين على مصلحته الشخصية، وهذا الأمر يجعل القيادة الخادمة تشمل جميع الاتجاهات الأخلاقية والإنسانية: Barbuto & Wheeler, 2006: (302).

وتأتي أهمية القيادة الخادمة من خلال الدور الكبير الذي تمارسه في تحقيق مستويات متقدمة من الأداء، وأن هذه المستويات يتم الوصول إليها بفضل التفاعل الذي يحصل بين القائد والتابعين في المنظمات) ويمكن أن ينظر إلى القيادة الخادمة كنهج للقيادة يتميز بقدرته على أن تستخدم في إدارة المؤسسات التعليمية التي تتلخص وظيفتها الرئيسة في تطوير الأفراد. (Cerit, 2009: 604).

كما تساعد القيادة الخادمة العاملين على بلوغ مستويات عالية من النشاط والمعرفة الفكرية والسماح لهم لكي يعيشوا حياة متوازنة مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والالتزام التنظيمي وهي من العناصر الأساسية في تحديد الأداء التنظيمي (Maharaj ٨٧: ٢٠١٥). كما أن القادة الخادمين يقومون بالعناية

الحقيقية للموظفين بدلا من حصر المسافة بينهما ويعد نهجاً شاملاً للعمل لإعطاء المزيد من القيمة الشخصية والنزاهة للموظف (Awan et al ., 2012:44)

وبرى الباحث بأن أهمية القيادة الخادمة تكمن في زيادة قدرات وقابليات المنظمة على مواجهة التحديات البيئية والتنظيمية المعاصرة والتكيف معها بما يضمن الاستمرار والبقاء وتحقيق أهدافها إذ هذا النمط من القيادة تكون علاقات الإنسانية جيدة مع جميع الاطراف المتعاملين مع المنظمة وتشجع روح التعاون بين العاملين والعمل كفريق واحد وبناء ثقافة الخدمة

١-خصائص القيادة الخادمة

أشارت العديد من أدبيات القيادة الخادمة، إلى أن هذا النمط القيادي يمتاز بكثير من الخصائص التي يتمتع بها القائد الخادم، مثل اهتمام القائد بالاتباع وتقديم المساعدة لهم لتحقيق النجاح والقيام بخدمتهم وإدامة عمليات الاتصال مع الأشخاص الآخرين والإسهام في بناء المجتمعات المحلية وممارسة السلوك الأخلاقي أو القائد الخادم لا يستند إلى استخدام القوة بإنجاز الأعمال، ويسعى باستمرار على حث اتباعه وإقناعهم للعمل معه وهو يمتلك دورا مسؤولا عن الخدمة ويجعلها تحت الرعاية الآمنة، فضلا عن قيامه بحفز الاتباع برغبة صادقة ويلبي احتياجاتهم وأهدافهم (Liden, 2008 : ٣٢).

ولغرض الوصول إلى خصائص يعتمد عليها الباحث في هذا البحث نورد بعض أهم خصائص القيادة الخادمة التي أوردها الكتاب والباحثون في دراساتهم كما موضح في الجدول (٣) الذي يضم آراء بعض الكتاب والباحثين حول خصائص القيادة الخادمة

الباحث	Laub1999	Ding et al, 2012	Flint & Grayce, 2013	رشيد ومطهر 2014	عبد الفتاح ويوسف 2016	Dierendonck (2011:1232)	مجموع عدد ابعاد	
الاهتمام بالعاملين	✓	✓		✓	✓	✓	5	%83
الرؤية	✓			✓			2	%36
تطوير المجتمع	✓						1	%16
الثقة	✓				✓	✓	3	%50
التعامل الاخلاقي		✓						%16
التمكين		✓	✓	✓		✓	4	%66
تطوير العاملين		✓					1	%16
بناء المجتمع		✓					1	%16
الانصراف			✓				1	%16
المقبولية لدى الآخرين			✓				1	%16
صياغة الاهداف				✓			1	%16
التواضع						✓	1	%16
تقديم التوجيهات						✓	1	%16

الجدول من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول أعلاه أن خصائص (التمكين، الثقة، الاهتمام بالعاملين) من أكثر الخصائص التي تم الاعتماد عليها من قبل الباحثين في دراساتهم بنسب (66 %، 50 %، ٨٣ %) وعليه يتبنى الباحثان هذه الخصائص وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص:

أ- التمكين: تسعى المنظمات الرائدة لتكوين الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ومهامهم ووظائفهم التي يؤدونها، بحيث يشعروا بملكيتهم للمنظمة التي يعملون فيها، وبالتالي يكون نجاحهم في المنظمة من نجاحها وفشلهم من فشلها، إن التمكين بمفهومه العام يعني إعطاء العامل السلطة لاتخاذ القرارات وإحداث التغييرات اللازمة على النظام، من خلال منحه القدرة والثقة والالتزام بتحمل المسؤولية لتحسين العمليات، والبدء باتخاذ الخطوات اللازمة لتلبية متطلبات

العمل ضمن حدود واضحة المعالم من أجل تحقيق القيم والأهداف التنظيمية، وبعبارة أخرى أن يكون العامل كالمالك للعمل بحيث يكون مسؤولاً ومحاسباً عن عمله (عودة، ٢٠١٦: ٣٥)

ب- الثقة: تعد الثقة من الخصائص المهمة والأساسية لتبني مفهوم القيادة الخادمة، ولتحقيق التأثير الإيجابي لغرض انجاح هذه القيادة ويقصد بها من وجهة نظر الإدارة أنها عملية مشاركة أي عضو في التفاعل القائم بين العاملين ليكون قادراً على تعزيز روح التعاون والمشاركة بين المنظمة و جعل جهودهم داخل العمل مثمرة و يبين حقيقة اهتمامهم بمستقبل منظماتهم، إذ يجعلهم أكثر قدرة على تفهم أدوارهم داخل المنظمة، ويبدلون أقصى جهد لديهم للتميز من خلال هذا الدور (Tarr, 1995: 18).

وإن ثقة العاملين ببعضهم تزداد من خلال العلاقات المتبادلة والتفاعل فيما بينهم، وإن هذا التفاعل يمثل أمر مهم يتعدى كونه مجرد اتصال بين العاملين، لأن الثقة ستزيد فعالية الاتصالات بين العاملين

(عسكرو، ٢٠١٠: ٢٧)

ج - الاهتمام بالعاملين: يقصد به اعتقاد القائد الخادم أن الأفراد لديهم قيمة فعلية تتجاوز إسهاماتهم كاتباع، فإن القائد الخادم لديه التزام عميق في تنمية كل فرد داخل المنظمة، ويدرك القائد الخادم مسؤولية كبيرة لبذل كل ما في وسعه لتعزيز النمو الشخصي، والمهني، والروحي للموظفين، والزملاء (Spears, 2010: 29)، وأن الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة يمثل أحد أهم الخصائص التي تتبناها القيادة الخادمة فمن خلال ما تنادي به القيادة من الفضائل الإنسانية وتفضيل المصالح العامة على المصالح الفردية تتضح الصورة وتزداد أهمية الاهتمام بالعاملين من قبل القيادة من خلال ممارسة القادة لأسلوب الاهتمام بالعاملين داخل منظماتهم، فإن هذا الأمر يحقق مزايا كبيرة لكل من المنظمة والعاملين فمن خلال هذا الأسلوب سوف يتحسن الأداء الكلي داخل المنظمة وأن هذا التحسين ناتج عن إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين والأقسام والإدارات المختلفة، فضلاً عن تحقيق وحدة المنظمة وتماسكها وتعزيز المشاعر الإيجابية لدى العاملين وبالتالي

مساعدهم على بذل أفضل الجهود لمواجهة حالات النقص في الموارد اللازمة
لأداء بعض الاعمال (العرايضة، ٢١٠٢: ٤١)

ثانيا / الصراع التنظيمي

١- مفهوم وتطور الصراع التنظيمي

تسعى المنظمات في سبيل تحقيق أهدافها إلى الاستفادة القصوى من مواردها المادية والبشرية ، والركيزة الأساسية التي تركز عليها المنظمات في تحقيق الأهداف هم العاملون فيها ، حيث يتفاعلون مع بعضهم بشكل مستمر من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، ويؤدي هذا التفاعل إلى اتفاق حول بعض الأمور واختلاف حول البعض الآخر ، وغالبا ما تقود حالات عدم التوافق إلى حدوث اختلاف وصراع بين العاملين .

ويشير (الكبيسي ١٩٩٨ ٢٧) أن هذا الصراع هو أحد التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات والتي قد تكون على شكل صراعات أو نزاعات داخلية أو بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها

ولقد حظي الصراع باهتمام واسع النطاق من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وقد عكست المدارس الفكر الإدارية، بوجه عام، تباينه كبيرة بشأن الصراع، ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، واتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر للصراع من زاوية تختلف عن الأخرى.

فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع على أنه مرض يمكن أن يحدث للمنظمة، ومن هنا فالمرض بحكم التعريف سلبي يجب علاجه، والعلاج هنا هو التخلص من مسببيه الذي هو في أغلب الأحيان الطرف الآخر مقابل الإدارة. كما أنه يجب تجنب مرحلة الوصول إلى الصراع، والقضاء عليه في حال بروزه، لأنه نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني. إذ أن الصراع من وجهة نظر تقليدية تعد ظاهرة خلل إداري وظهوره أمر سلبي .

وعرف الصراع التنظيمي وفق هذه المدرسة بأنه عملية تحدث نتيجة مواقف تفاعلية بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات ، ومن خلال ذلك يتم إدراك وجود مصالح متعارضة ، أو تباين في القيم ، أو عدم توازن في توزيع الموارد المشتركة ، مما يبرز سلوكاً يتسم بالتعارض والإعاقة لإحباط مصالح الطرف الآخر وعرقلة أهدافه.

وكذلك عرفه كوسر Coser الصراع التنظيمي كفاح حول القيم ، والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة ، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم ، أو القضاء عليهم (المومني: ٢٠٠٦: ٤١)

وتعد النظرة السلوكية للصراع تطوراً للنظرة التقليدية ، فترى أن الصراع حتمي وطبيعي في المنظمة، وأنه ليس سلبياً كله بل يمكن ملاحظة بعض الجوانب الإيجابية فيه، فمع أن السلوكيين يعترفون بأن الصراع ينعكس سلباً على المنظمة ويوتر علاقات أفرادها، ويربك برامجها أحياناً إلا أن هناك إمكانية لاستكشافه وحصره ضمن الحدود المعقولة والإفادة منه في تفعيل العمل. (بطاح، ٢٠٠٦ : ١٣٣)

وعرف (العتيبي) على أنه خلاف مدرك، وعدم توافق ينشأ بين طرفين أو أكثر في المنظمة، قد ينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحدهما إلى إعاقة أهداف ومصالح الطرف الآخر لأسباب تتعلق بمحدودية الموارد، أو عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، أو تعارض الأهداف، وقد يؤدي الصراع إلى نتائج ايجابية إذا أحسنت إدارته (العتيبي، ٢٠٠٦: ٣٤)

ويرى (طه: ٢٠١٣: ٣٢) إجراءات يتخذها احد الاطراف أو بصدد اتخاذها وينظر اليها الطرف الاخر على انها تلحق الضرر بمصالحه الاساسية ويعتبر الصراع التنظيمي مجرد واحد من مجموعة كبيرة من الصراعات التي تحدث ولا يمكن تجنبها في حياة اليومية العملية

أما النظرة الحديثة للصراع، فيطلق عليها في بعض أدبيات الإدارة التفاعلي أو التعامل مع الصراع، ويعتبر العالم كوسر (Coser من أوائل الذين طرحوا

هذا الأسلوب الذي ينظر إلى الصراع على أنه يسهم في تحقيق شيء مفيد للمنظمة . (عياصرة، أحمد، ٢٠٠٧ : ٢٦).

فالنظرة الحديثة ذهبت إلى أبعد من مجرد الاعتراف بحتمية الصراع (النظرية السلوكية)، وإنما إلى اعتباره ظاهرة إيجابية، كما نادى بالتعامل مع الصراع وخلقها، حيث أن وجود الصراع بقدر معتدل من وجهة نظر أنصار هذه النظرة يؤدي إلى بعث الحيوية في المؤسسة وزيادة قدرتها على الابتكار وممارستها النقد الذاتي (بطاح، ٢٠٠٦ : ١٣٣)

وعرف الصراع وفق وجهة النظر الحديثة عبارة عن ظاهرة طبيعية حتمية الوجود في الحياة البشرية تنشأ بسبب تباين الأفراد في الأهداف والقيم والخصائص وتباين المنظمات في رؤيتها الاستراتيجية مما يتطلب إدارتها والتعامل معها وتوجيهها لتخدم كل من الأهداف الفردية والتنظيمية . ويشير (ربابعة، ٢٠١١ : ٣) أن الصراع شيء طبيعي وظاهرة صحية، بل هو دليل على حيوية المنظمة

ويتضح مما سبق تغيرت النظرة إلى الصراع مع تطور الفكر الإداري من نظرة سلبية إلى نظرة إيجابية تعتبره أمراً طبيعياً، وهذا التغيير تمثل في استبدال مصطلح حل الصراع بمصطلح إدارة الصراع، فالمصطلح الأول كان يستخدم في السابق عندما كان ينظر إلى الصراع بأنه مرض وخلل في المنظمة يجب التخلص منه، أما المصطلح الثاني فيتم استخدامه في الوقت الحالي ، حيث تغيرت النظرة إلى الصراع، وتم اعتباره خاصية طبيعية في المنظمات البشرية.

ونحن نرى أن هناك ثلاثة عناصر أساسية في الكلية وهي : التدريسيون ، والإداريون ، والطلاب ، ويتم التفاعل بين هذه الفئات عبر التواصل اليومي ، وتوزع الأدوار والمهام بين هذه الفئات وفق الأهداف المنشودة والتي تسعى إليها إدارة الكلية ، وبالتالي فإن هناك نظاماً اجتماعياً فريداً له سمات مستقلة داخل حدود الكلية والقاعات أو حتى خارج الكلية عند ممارسة الأنشطة المختلفة .

وبحكم هذا الاتصال اليومي والتواصل المستمر، فإن هناك صراعا مستمرا بين جميع الفئات التي يتألف منها المجتمع الكلية، وإن اختلفت حدة تلك الصراعات من كلية إلى أخرى، ومن موقف إلى آخر، إن التعامل مع الصراع بطريقة بناءة يحسن الفرص التعليمية والرضا الشخصي وديناميات الجماعة، ومن هنا ينبع دور القيادة الأكاديمية، التي توجه وترشد وتشرف على تنفيذ السياسة التعليمية العامة في الكلية، وتمثل القيادة الأكاديمية الركيزة الأساسية للعملية التعليمية، وتبرز أهمية دورها في تحويل الصراعات والخلافات القائمة في الكلية إلى صراعات إيجابية تتم الاستفادة منها، لتحقيق الأهداف المنشودة وذلك من خلال تبني الأنماط القيادية التي من شأنها الحد من مسببات الصراع السلبي وزيادة الثقة بين العاملين كالقيادة الأخلاقية والخدمة والاصيلة

٢- اسباب الصراع التنظيمي

فالصراع ظاهرة دائمة الظهور في المنظمة طالما وجدت أسباب لبروزها، وتختلف هذه الأسباب طبقا لاختلاف السياسات المتبعة في سير المنظمة ولاختلاف شخصيات الأفراد وطبيعة تكوينهم، وكذلك لاشتداد روح المنافسة واختلاف الأهداف والقيم والعادات بين العاملين والجماعات المختلفة إذ بهذا الصدد يشير (المغربي، ١٩٩٥، ٣١٢) إلى أن أسباب الصراع التنظيمي الاعتمادية، الاختلاف في الأهداف، التنافس على الموارد، صراع الدور، تفاوت الصفات الشخصية، الاختلاف في إدراك العاملين، التركيب السيكولوجي للعاملين، الرضا الوظيفي).

فيما يرى (مصطفى، ٢٠٠٠، ١١) إلى أن أسباب الصراع التنظيمي تعود إلى تكثيف العمل على طرف ما وتحقيقه من طرف آخر، أو لإسناد مهام موظف ما إلى موظف آخر، الانضباط في توقيت إنجاز الأعمال مما يثير غضب العاملين واتخاذ مواقف مناقضة لتنظيم العمل. أما (الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٢٩٧) حدد أسباب الصراع التنظيمي ب (درجة الاستغلال الوظيفي أي شيوع ظاهرة الاعتمادية بين العاملين والأقسام، الاختلاف أو التباين في الأهداف والقيم، التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات، الخلافات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية إذ

يحاول الاستشاريون تقليل نفوذ التنفيذيين كونهم يمتلكون القوة المعنوية في ممارسة أنشطتهم الاستشارية).

وقدم كل من الباحثين (Lvanceivch & Matteson، ٢٠٠٢، ٣٥٥) أسباب متعددة للصراع التنظيمي أهمها الاعتمادية في العمل، الاختلاف في الأهداف وبكيفية تحقيق هذه الأهداف، الاختلاف في إدراك أسباب الصراع وبكيفية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات).

ويشير (العميان، ٢٠٠٥: ٣٦٦) اقترح كل من (Hodge & Anthony) الأسباب التالية للصراع التنظيمي :

١. التعارض أو التغيير في الأدوار: ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في الوقت نفسه. وبالإستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الإستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى

٢. التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة: فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.

٣. التغيير في المركز أو الوضع: قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المنفق عليه.

٤. حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل: ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بالعمل نفسه

٥. التنافس على الموارد: قد يحدث نوع من المناضلة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على الموارد المتاحة نفسها.

٦. الاختلاف في الثقافة: تعرف الثقافة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة يكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك

الجماعة. والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات.

كما اكد (قطيشات، ٢٠٠٤: ٣٩) و (Smith & Mckeen , ١٩٩٢) أن هناك أربعة أسباب للصراع وهي: الاختلاف حول أساليب الرقابة، واختلاف الأهداف، وعدم توفر النتائج، وعدم الاتفاق حول الأدوار والمسؤوليات المقاييس الموضوعية لقياس

أما (علي، ٢٠٠٨: ٢٠٧)، (Cook et al, 1997:354) فيرى أن أهم الأسباب للصراع التنظيمي هي:

أ- عدم توافق الأهداف: ب- مشاكل في تصميم الهيكل وتصميم العمل:

ج- صراع الأدوار: د- جو يشجع على الصراع: يتمثل في:

وأوضح (ابو الروس: ٢٠١٧: ٣٦) في استقراء أعده (العتيبي، ٢٠٠٦) للعديد من الرسائل العلمية اشار إلى وجود (٤٣) سببا من أسباب للصراع التنظيمي.

يتضح مما سبق ان مسببات الصراع التنظيمي عديدة ومتنوعة لا يمكن حصرها

المحور الثالث الجانب التطبيقي

أولا/ وصف متغيرات البحث

يستعرض هذا المحور وصف متغيرات البحث عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، وعلى النحو الآتي:

١ - وصف متغيرات القيادة الخادمة

تشير معطيات الجدول (٤) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X15 - X1) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه متغير القيادة الخادمة، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (٧١.٤٨%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات ويدعم ذلك الوسط حسابي (٣.٥٧٦) وانحراف معياري (0.861). مما يعطي دلالة أولية على تبني القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين لنمط القيادة الخادمة وبمستوى جيد ، اما بخصوص المستوى الجزئي (الابعاد) لهذا المتغير كان النتائج على النحو الآتي:

١- وصف بعد الثقة

تشير معطيات الجدول (٤) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X5 - X1) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الثقة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (69.4%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات .

ويؤكد ذلك الوسط حسابي (3.482) وانحراف معياري (٠.٧١٠). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر بعد الثقة بالقيادات الأكاديمية بالجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا الخاصية هي للعبارة (X5) والتي بلغت (72.4%)، وبوسط حسابي بلغ (3.62)، والتي تشير إلى تعامل القيادات الأكاديمية التدريسيين بالعدالة، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ الانحراف المعياري للعبارة ما قيمته (٠.٧٦٢٥١) ، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الثقة.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات لخاصية الثقة فهي لعبارة (X1) والتي بلغت (67%)، وبوسط حسابي بلغ (3.35)، والتي تنص القيادات الأكاديمية تعمل على تبسيط اجراءات العمل في الكلية. ولتأكيد أهمية هذه

العبارات من وجهة نظر المستجيبين فقد بلغ الانحراف المعياري (٠.٧٢٩٩٥) مما يؤكد معنوية إجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة

ب- وصف بعد التمكين

تشير معطيات الجدول (٤) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X6- X10) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه خاصية التمكين والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (٧٢.٩٦%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات ، وجاء ذلك بوسط حسابي (٣.٦٤٨) وانحراف معياري (٠.٩٤٠). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر بعد التمكين لدى التدريسيين في كليات الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة

وكان أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات لهذا الخاصية هو للعبارة (X7) والتي بلغت (٧٥.٤%)، وبوسط حسابي بلغ (3.77)، والتي تشير إلى قيام القيادات الأكاديمية بمنح التدريسيين صلاحيات اتخاذ القرارات تتعلق بعملهم، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ الانحراف المعياري للعبارة ما قيمته (١.٠٢٣٥١) مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد التمكين.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات لخاصية التمكين كان لعبارة (X8) والتي بلغت (٧١%)، وبوسط حسابي بلغ (٣.٥٥)، والتي تنص القيادات الأكاديمية تثمن القدرات الابداعية للتدريسيين بالكلية. ولتأكيد أهمية هذه العبارات من وجهة نظر المستجيبين فقد بلغ الانحراف المعياري (٠.٩١٤٢٥) مما يؤكد معنوية إجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة

ج- وصف بعد الاهتمام بالعاملين

تشير معطيات الجدول (٤) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X11- X15) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه خاصية الاهتمام بالعاملين والتي تميل إلى الاتفاق
گؤفاری تویژمر/ برگی ٣ / ژماره ٣ / پاییزی ٢٠٢٠
٦٢٧

وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (٧٢.٠٨%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات ، وجاء ذلك بوسط حسابي (٣.٦٠) والانحراف المعياري (٠.٩٣٥). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر بعد الاهتمام لدى القيادات الأكاديمية بالتدريسيين في كليات بالجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة

وكان أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات لهذه الخاصية هي للعبارة (X15) والتي بلغت (86.6%)، وبوسط حسابي بلغ (٤.٣٣)، والتي تشير إلى الاهتمام القيادات الأكاديمية بمساعدة التدريسيين بشكل دائم ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ الانحراف المعياري للعبارة ما قيمته (0.92174) مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الاهتمام بالعاملين.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات لخاصية الاهتمام بالعاملين فهي لعبارة (X11) والتي بلغت (63.2%)، وبوسط حسابي بلغ (٣.١٦)، والتي تنص القيادات الأكاديمية تعتبر خدمة التدريسيين خدمة انسانية. ولتأكيد أهمية هذه العبارات من وجهة نظر المستجيبين فقد بلغ الانحراف المعياري (1.11663) مما يؤكد معنوية إجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة

الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لا راء المستجيبين للمتغير الى
الخدمة

خصائص الخدمة	القيادة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق %
الثقة	x1		3.3500	0.72995	67
	x2		3.5900	0.65281	71.8
	x3		3.3600	0.67450	67.2
	x4		3.4900	0.73161	69.8
	X5		3.6200	0.76251	72.4
	المعدل		3.482	0.710	69.4
التفكير	x6		3.5700	1.04693	71.4
	x7		3.7700	1.02351	75.4
	x8		3.5500	0.91425	71
	x9		3.6800	0.80252	73.6
	X10		3.6700	0.91071	73.4
	المعدل		3.648	0.940	72.96
الافهام بالسليلين	11X		3.1600	1.11663	63.2
	21X		3.3600	0.88215	67.2
	31X		3.4400	0.89126	68.8
	41X		3.7300	0.86287	74.6
	51X		4.3300	0.92174	86.6
	المعدل		3.60	0.935	72.08
	المعدل العام		3.576	0.861	71.48

الجدول من إعداد الباحثين

٢- وصف الصراع التنظيمي

تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) إلى أن إجابات المستجيبين على مستوى الكلي حول هذا المتغير من خلال عبارات (Y1-Y10) إلى توفر هذا المتغير بمستوى منخفض و يؤكد هذا نسبة الاتفاق (39.18) و بوسط حسابي

مقداره (1.959) وانحراف معياري مقداره (0.653199) وهذا يؤكد على أن أغلب المبحوثين يوافقون على وجود الصراع التنظيمي ولكن بمستوى منخفض

أما أعلى المستوى الجزئي فكل عبارة حصلت Y4 تنص على (قلة استخدام نظام المكافآت والحوافز) على أعلى القيمة بنسبة الاتفاق بلغ (42.2%) وبوسط حسابي (2.11) و انحراف معياري (0.68009)

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات لهذا المتغير هو ل عبارة (Y6) والتي بلغت (32.2%)، وبوسط حسابي بلغ (1.61)، حيث ينص التوزيع غير العادل للأعمال بين التدريسين. ويؤكد نتيجة العبارة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.63397) مما يؤكد معنوية إجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة

الجدول (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لآراء المستجيبين للمتغير القيادة الخادمة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	
Y1	1.76	0.53409	35.2	الصراع التنظيمي
Y 2	1.92	0.50612	38.4	
Y 3	2.06	0.60000	41.2	
Y 4	2.11	0.68009	42.2	
Y 5	1.98	0.68135	39.6	
Y 6	1.61	0.63397	32.2	
Y 7	2.03	0.68836	40.6	
Y 8	2.15	0.77035	43	
Y 9	2.10	0.71774	42	
Y 10	1.87	0.71992	37.4	
المعدل	1.959	0.653199	39.18	

الجدول من اعداد الباحث

ثانيا / اختبار أنموذج البحث وفرضياتها

يهدف هذا الفقرة إلى اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية للبحث إحصائياً وتحليل أنموذجها للتعرف على العلاقات، والتأثير بين متغيراتها، والتحقق من مدى صحة الافتراضات، وعلى النحو الآتي:

١- اختبار فرضية العلاقات

نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من القيادة الخادمة منفردة ومجموعة وبين الصراع التنظيمي). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات البحث

ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

ا- العلاقة حسب المؤشر الكلي

بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري البحث وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (٦) وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة الخادمة ومتغير الصراع التنظيمي قيمة (-0.325^{**}) وعند مستوى معنوية (0.05) ، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك علاقة عكسية بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد القيادات الأكاديمية في كليات الجامعات المبحوثة على القيادة الخادمة يؤدي إلى الحد الصراع التنظيمي لديها. وبذلك فإن هذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط عكسية بين القيادة الخادمة والصراع التنظيمي

ب- العلاقة حسب المؤشر الجزئي

من أجل فهم أوسع لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (٦) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية عكسية بين بعدين متغير القيادة الخادمة هما (الثقة والاهتمام بالعاملين) والصراع التنظيمي إذ بلغت قيمة قوة الارتباط بين البعدين ومتغير الصراع التنظيمي قيمة (-0.234^{*}) (-0.280^{**}) على التوالي وعند مستوى (0.019) (0.005) أما بخصوص علاقة الارتباط بين بعد التمكين والصراع التنظيمي فتشير نتائج الجدول إلى عدم وجود علاقة الارتباط إذ بلغ مؤشر قيمة قوة الارتباط (-0.185^{*}) وتؤكد هذه النتيجة معامل الارتباط (0.066) وهذه النسبة أكبر من المستوى المعنوي (0.05)

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى والثالثة التي تنص على وجود علاقات ارتباط عكسية بين بعدي الثقة والاهتمام بالعاملين والصراع التنظيمي أما الفرضية الفرعية الثانية من

الفرضية الرئيسية الأولى فتقبل فرضية عدم اي عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد التمكين والصراع التنظيمي (

I

جدول (6) علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة وابعادها والصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي القيادة الخادمة	الصراع التنظيمي	p.v
الثقة	0.234-*	0.019
التمكين	0.185-*	0.066
الاهتمام بالعاملين	0.280-**	0.005
القيادة الخادمة	0.325-**	0.001

(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed * 100 N

19

الجدول من إعداد الباحثين.

٢ - تحليل التأثير بين متغيري البحث

تستعرض هذه الفقرة تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الخادمة في المتغير المعتمد المتمثل في الصراع التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي، ولاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وتفرعاتها تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة (Enter) كونها من الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات البحث وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتي:

ايتضح من الجدول (٧) وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) في المتغير المستجيب أو المعتمد (الصراع التنظيمي) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.001) وهي أقل بكثير من قيمة المستوى المعنوي الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة

(0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) والبالغة (١١.٥٤٠) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (٠.٠٥). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية العكسية لمتغير القيادة الخادمة في متغير الصراع التنظيمي والذي يشير إلى أن اعتماد القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة على القيادة الخادمة يؤثر في وجود أو توفر الصراع التنظيمي بمستويات منخفضة. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

- في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B_0) والبالغة (٢.٧٣٩) أن هناك ظهوراً منخفضاً للصراع التنظيمي وبمقدار (٢.٧٣٩) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الخادمة ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الصراع التنظيمي يحد من ظهوره من خلال القيادة الخادمة التي تستخدمها القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة.
- أما قيمة (R^2) فقد بلغت (٠.١٠٥) والتي تشير إلى أن ما نسبته (١٠.٥%) من التغير الذي يحدث في الصراع التنظيمي يعود إلى القيادة الخادمة، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (١٠.٥%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (٨٩.٥%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي أعتمد في البحث الحالية. وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير عكسية بين القيادة الخادمة والصراع التنظيمي

جدول (7) أثر القيادة الخادمة في الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي				
R Square	F	B1	B0	
0.105	11.540	-0.218	2.739	القيادة الخادمة
	.Sig 0.001	t (-3.397)	t (11.864)	
		.Sig(0.001)	.Sig (0.00)	

ب- بهدف التعرف على مستويات التأثير لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل القيادة الخادمة في المتغير المعتمد والمتمثل الصراع التنظيمي فقد أفصحت نتائج التحليل عن وجود (التأثير) الموضحة في الجدول (٨) وكالآتي:

- وجود تأثير معنوي العكسي للبعد الثقة في المتغير المستجيب أو المعتمد (الصراع التنظيمي) وعلى مستوى قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (٠.٠٠١) وهي أقل بكثير من قيمة المستوى المعنوي الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة (٠.٠٥) ، ويدعم ذلك أن قيمة (F) والبالغة (٥.٦٥٦) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند المستوى (٠.٠٥). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية العكسية لبعد الثقة في متغير الصراع التنظيمي والذي يشير إلى أن اعتماد القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة على توفير الثقة كأحد ابعاد القيادة الخادمة مما يؤثر في وجود أو توفر الصراع التنظيمي بمستويات منخفضة كما وتشير نتائج التحليل إلى الآتي:

- في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (٢.٧٠) يشير إلى أن هناك ظهوراً منخفضاً للصراع التنظيمي وبمقدار (٢.٧٠) وذلك عندما تكون قيمة بعد الثقة ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الصراع التنظيمي يحد من ظهورها من خلال بعد الثقة التي توفرها القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة.

- أما قيمة (R2) فقد بلغت (٠.٠٥٥) والتي تشير إلى أن ما نسبته (٥.٥%) من التغير الذي يحدث في الصراع التنظيمي يعود إلى بعد الثقة، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (٥.٥%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (٩٤.٥%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي أعتمد في هذا البحث . وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير عكسية بين بعد الثقة والصراع التنظيمي

جدول (8) تأثير خاصية الثقة في الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي				
R Square	F	B1	B0	
0.055	5.656	-0.214	2.70	الثقة
	.Sig 0.001	t (-2.378)	t (8.608)	
		Sig(0.000)	Sig (0.019)	

الجدول من اعداد الباحثين

يتضح من الجدول (٩) عدم وجود تأثير معنوي عكسي لبعد التمكين في المتغير المستجيب أو المعتمد (الصراع التنظيمي) وذلك حسب مستوى قيمة المعنوية (P-Value) المحسوبة البالغة (٠.٠٦٦) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة (٠.٠٥)، وهذه النتيجة يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي عكسي بين بعد التمكين والصراع التنظيمي وبالتالي قبول فرضية بعدم وجود تأثير معنوي عكسي بين بعد التمكين والصراع التنظيمي

جدول (9) اثر خاصية التمكين في الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي				التمكين
R Square	F	B1	B0	
0.034	3.462	-0.070	2.220	
	Sig 0.066	t (-1.861)	t (15.595)	
		Sig(0.066)	Sig (0.000)	

الجدول من اعداد الباحثين

- يتضح من الجدول (١٠) وجود تأثير معنوي العكسي للبعد الاهتمام بالعاملين في المتغير المستجيب أو المعتمد (الصراع التنظيمي) ذلك حسب قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة البالغ (٠.٠٠٥) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة (٠.٠٥)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) والبالغة (٨.٣٠٧) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (٠.٠٥). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية العكسية لبعد الاهتمام بالعاملين في متغير الصراع التنظيمي والذي يشير إلى أن اهتمام القيادات الأكاديمية بالتدريسيين في كليات الجامعة المبحوثة يؤثر في وجود أو يوفر الصراع التنظيمي بمستويات منخفضة كما وتشير نتائج التحليل إلى الآتي:

- في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (٢.٣٨٩) أن هناك ظهوراً منخفضاً للصراع التنظيمي وبمقدار (٢.٣٨٩) وذلك عندما تكون قيمة بعد الاهتمام ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الصراع التنظيمي يحد من ظهوره من خلال بعد الاهتمام الذي توفره القيادات الأكاديمية في كليات الجامعة المبحوثة.

- أما قيمة (R2) فقد بلغت (٠.٠٧٨) والتي تشير إلى أن ما نسبته (٧.٨%) من التغير الذي يحدث في الصراع التنظيمي يعود إلى بعد الاهتمام بالعاملين ، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت

(٧.٨%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (٩٢.٢%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي أعتمد في هذا البحث . وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير عكسية بين بعد الاهتمام بالعاملين والصراع التنظيمي

جدول (10) اثر خاصية الاهتمام بالعاملين في الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي				الاهتمام بالعاملين
R Square	F	B1	B0	
0.078	8.307	-0.119	2.389	
	Sig 0.005	t (-2.882) Sig(0.005)	t (15.813) Sig (0.000)	

الجدول من إعداد الباحثين

الاستنتاجات والمقترحات:

١. بينت نتائج البحث عن وجود مستوى جيد للممارسات القيادات الأكاديمية لخصائص القيادات الخادمة في كليات جامعة صلاح الدين أربيل
٢. دلت نتائج التحليل عن وجود مستوى منخفض للصراع التنظيمي في كليات جامعة صلاح الدين حسب اراء العينة المبحوثة
٣. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط عكسية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لخصائص القيادة الخادمة وبين مستوى الصراع التنظيمي، بحيث أن ارتفاع درجة ممارسة للقيادة الخادمة يؤدي إلى انخفاض مستوى الصراع التنظيمي في كليات جامعة صلاح الدين أربيل

٤. استنتج الباحثان وجود علاقة ارتباط عكسية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لخاصيتي القيادة الخادمة (الثقة ، والاهتمام بالمرؤوسين) وبين مستوى الصراع التنظيمي
٥. كشفت نتائج التحليل عدم وجود علاقة بين ممارسة القيادات الأكاديمية لخاصية التمكين ومستوى الصراع التنظيمي
٦. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير القيادة الخادمة على مستوى الصراع التنظيمي

المقترحات

١. زيادة تشجيع القيادات الأكاديمية والتدريسية في كليات جامعة صلاح الدين على العمل بالمفاهيم الحديثة في الإدارة مثل القيادة الخادمة واعتمادها كأسلوب إداري في إدارتها وعملها اليومي في عمادات الكليات .
٢. ضرورة اعطاء التمكين الكافي للتدريسين من قبل القيادات الأكاديمية فبي الكليات من أجل التعامل بحرية مع المواقف الصعبة التي تواجههم في عملهم والطريقة التي يشعرون بأنها أفضل وذلك من خلال العمل على تشجيع المرؤوسين على اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى المسؤول بما لا يتعارض مع الصلاحيات الممنوحة.
٣. ضرورة ممارسة الثقة بين التدريسيين وعمادات الكليات في الجامعة بما يحقق العدالة في التعامل فيما بينهم مما سيحقق حافز في أداء الواجبات والمهام التدريسية بكل انسيابية
٤. زيادة الاهتمام بخاصية الاهتمام بالعاملين للقيادة الخادمة وذلك من خلال العمل على إبداء اهتمام أكبر بالمرؤوسين بالجلوس معهم والإنصات إليهم والاهتمام حقاً بشكواهم وطموحاتهم

أولا /المصادر العربية

- إبراهيم، حسام الدين السيد؛ البوسعيد، خميس. (٢٠١٦) معوقات التنمية المهنية للمعلمين المُتمركزة على مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، المؤتمر التربوي الدولي الأول بعنوان المعلم وعصر المعرفة: الفرص والتحديات معلم متجدد لعالم متغير، الجزء الأول، المملكة العربية السعودية أبها جامعة الملك خالد كلية التربية - ٢٩ - ٣٠ / ١١ / ٢٠١٦ م
- أبو الروس ،هادي سليمان (٢٠١٧) مدى تأثير ضغوط العمل فيزيادة الصراع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة بقسم ادارة الاعمال كلية التجارة جامعة غزة
- البطاح ،أحمد (٢٠٠٦ م). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية.الأردن، دار الشروق
- ربابعة، ابراهيم علي، (٢٠١١)، ادارة الصراع والنزاع)، شبكة الالوكه
- رومانسكي، مايكل خريف (٢٠١٠) القائد الجيد هو في المقام الأول خادم جيد. ترجمة عاطف شفيق محمد، المحرر تواصل، العدد الحادي عشر، ١ - ١٢
- الشايع ،علي صالح والمطيري، عوطف بطاح (٢٠١٩) الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات ،المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية مجلد ٥ عدد ٢
- الشماع، خليل محمد وخضير كاظم حمود (٢٠٠٠)، "نظرية المنظمة"، ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية

- عبدالله، دروون فريدون (٢٠١٨) دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لأراء اعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ٨ عدد ١
- عبد الرحيم ،عاطف جابر طه ، (2009) **السلوك التنظيمي :مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، مصر**
- عبد الفتاح، محمد؛ أبوسيف محمود، (٢٠١٦ م) دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين مجلة العلوم التربوية، ٢٤ (٢)، ٢٦٣ – ٣١٠
- العتيبي، طارق موسى (٢٠٠٦)، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية
- عسكرو، عصام رمزي (٢٠١١) العوامل المؤثرة في المشاركة بالمعرفة، دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء نينوى " رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل
- علي ، سكيبة (٢٠٠٨) اساليب التنمية المهنية للمعلمين دورة تدريبية للوظائف الإشرافية ووزارة التربية والتعليم ، الكويت
- العرايضة، رائدة. (٢٠١٢) مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- العميان، محمود سليمان (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ٣ ، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

- عودة، وسيم عبدالغفار. (٢٠١٦). دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني. (ماجستير)، أكاديمية الادارة والسياسة للدارسات العليا، غزة.
- عياصرة، معن محمود وبني أحمد، مروان محمد (٢٠٠٧). **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**، ط 6 ، عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع
- غالي، محمد (٢٠١٥) القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- قطيشات، ليلي عبد الحليم (٢٠٠٤) الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة(، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن
- الفناهرة ، عماد العبد (٢٠١٤) مدى توفر الصراع التنظيمي واثره في تعزيز الاغتراب الوظيفي دراسة ميدانية بالدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن رسالة ماجستير غير منشورة مقدم إلى قسم الادارة العامة عمادة الدراسات العليا جامعة مؤتة
- طه , لینا داود محمد (٢٠١٣) العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية , رسالة ماجستير غير منشور، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية , قسم ادارة الاعمال في غزة
- الكبسي ، عامر (١٩٩٨) (التطوير التنظيمي) دار الرضا للنشر دمشق
- اللوح , احمد يوسف احمد (2008) الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، رسالة الماجستير الجامعة الاسلامية في غزة ادارة الاعمال

- متعب، حامد (٢٠١٥) القيادة الخادمة واثرها في فاعلية الفريق – دراسة تحليلية لا راء عينة من اعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية العدد ١٧ جامعة واسط
- محمود، ناجي عبدالستار وعمر، ايمان موفق (٢٠١٨) خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية لمنظمات التعليم العالي جامعة تكريت ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد ٤ ، العدد ٤٤
- مصطفى، احمد، (٢٠٠٠)، "إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة"، دار النهضة العربية، مصر
- مطر، رشيد (٢٠١٤) سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة - دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٨٣ - ١٠٩ .
- المغربي ، كامل محمد (١٩٩٥) السلوك التنظيمي ، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع الطبعة الثانية
- الملكاوي ، وفاء بهاء الدين (٢٠١٤) مستوى الصراع التنظيمي واثره على مستوى الولاء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الاردنية رسالة ماجستير غير منشور قسم الادارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة اليرموك
- المهدي، سوزان وحسام هيبية (٢٠٠٠ م) "استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات ، جامعة عين شمس، جمهورية مصر - التعليمية"، مجلة كلية التربية، ع ٢٤ ، ج ٤ ،
- المومني، واصل جميل (٢٠٠٦). علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

ثانيا /المصادر الاجنبية

- Awan, A. G. & Saeed, S. (2012). Conflict Management and Organizational
- Bambale , et al. (2014),"Stimulating Organizational Citizenship Behavior research for theory development: exploration of leadership paradigms " International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences
- Barbuto, E. and Wheeler, W. 2006. Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education and Communication Department, Paper 51 <http://digitalcommons.unl.edu/aglcfacpub/51>
- Blanchard, K. (2004) Reflections on encourage the hert. In J.M. Kouzes, & B.Z. poster (Eds.) Christian reflections on the leadership challenge, San Francisco, Jossey-Bass, USA
- C. Spears (Ed.), Reflections on leadership, How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers , New York: John Wiley & Sons
- Cerit, Y. (2010), "The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey", International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, Vol. (13),
- Chan, Simon C.H. & Mak, Wai-ming (2014) "The impact of servant attitudes ", Personnel Review, Vol. 43 Iss

- Cook, C, W; Hunsaker , L. P; & Coffey, E.R , (1997), Management and organizational behavior , Irwin McGraw Hill8
- Dierndonck, D. V. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management, 1228-1261.
- Ding, Donghong & Lu, Haiyan, & Song, Yi & Lu, Qing, (2012), "Relationship of Servant Leadership & Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction ", www.SciRP.org/journal/ib
- Flint, Bill & Grayce, Megan, (2013), "Servant Leadership: History, A conceptual model, Multicultural Fit and the Servant Leadership Solution for Continuous Improvement", Collective Efficacy: Interdisciplinary Perspectives on International Leadership, Vol (20), www.emeraldinsight.com.
- Ivancevich , Matteson, (2008) , "Organizational Behavior and Management " , McGraw-Hill ,New York.
- Jacobs, G. A. (2011). Servant Leadership and Follower Commitment. Servant Leadership Research Roundtable Regent University, [Http://www.Regent.Edu/Acad/Sls/Publications/Conference_Proceedings/Servant_Leadership_Roundtable/2006/Pdf/Gilbert.Pdf](http://www.Regent.Edu/Acad/Sls/Publications/Conference_Proceedings/Servant_Leadership_Roundtable/2006/Pdf/Gilbert.Pdf) Erişim: 4 Aralık 2015 Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd. Research Journal of Finance

- Laub, J. 1999. Assessing the servant organization: developing Organization Leadership Assessment (SOLA) Instrument Doctoral Dissertation, Regent University, United States
- Laub,J.(2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. School of Leadership Studies, Regent University
- Liden, R.C, Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *Elsevier*, 161-177.
- Maharaj. Rosh(2015) . Servant Leadership and its Implications for Organizational Management in the Furniture Décor Industry: A Case Study International Journal of Business Management and Economics Research. ISSN 2349-2333 Volume 2. Number 2 (2015). pp. 83-93 International Research Publication House and Accounting, 6(11), 88-102
- Olesia, W. S. *et al.* (2013). Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya. International Journal of Humanities and Social Science, Vol. (3), No. (13), PP 85-94
- Patterson, K. 2003. Servant Leadership: A theoretical model Doctoral Dissertation, Regent University, United States
- Serrat, O. 2009. Exercising Servant Leadership, knowledge solutions, 63, Asian Development Bank, Available online at: <http://www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/exercising-servant-leadership.pdf>

- Sims, B.J.(1997) .Servanthood: Leadership for the third millennium.Boston: Cowley publications
- Sims. B. J. (1997). Servanthood: leadership for the third millennium. Boston: Cowley Publications
- Smith, B. N., Montagno, R. V., Kuzmenko, T. V. (2004). Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. Journal of leadership and Organizational Studies, Vol. (10), No. (4), PP 79-91.
- Spears, L. C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership, Leadership & Organization Development Journal, Vol. (17) No. (7), PP 33-45
- Tarr, D. , (1995) , " The strategic toughness of servant-leadership " , In L.

پوخته:

ئامانچ لەم تويژنەوہیە لیكۆلینەوہیە لە رۆلى سەرکردایەتى خزمەت لە كەم كردنەوہى یا سنوردار كردنى ململانئى ریکخستنه ، كیشەى تويژنەوہكە دیارى كرا لە ریگای ورژاندنى چەند پرسىاریك جەختى كردهوہ لەسەر سروشتى پەيوەندى و كاریگەرى نیوان دوو گۆرأوہكە كە چەند گریمانى سەرکی و لأوہكى لیكەوتەوہ ، تويژەر پشتى بەست بە ریگای وەصفى و شیکردنەوہ ، وە بۆ گەیشتن بە ئامانجى تويژنەوہكە فۆرمیک دارىژرا و دابەش كرا بەسەر سەركرده ئەكادیمەكانى كۆلیژەكانى زانكوى سەلاحەدین كە بریتین لە (راگر ، ی راگر ، سەرۆك بەشە زانیستیەكان) وە ژمارەیان (۱۰۰) سەركردهیە ، هەموو فورمەكان گەرانەوہ و دروست بوو بۆ شى كردهوہ ، بەرنامەى (spss) بەكارهێنرا بۆ تاقي كردنەوہى و لیكۆلینەوہ لە گریمانهكانى تويژنەوہكە

تويژەر گەیشت بە كۆمەلیك ئەنجام و پيشنیار ، گرنگترین ئەنجام بریتى بوو لە هەبوونی پەيوەندى و كاریگەرى نیوان سەركردهى خزمەت و ململانئى ریکخستن بە شیوەیەك بەكارهێنانى سەرکردایەتى خزمەت دەبیته هۆى كەم كردنەوہى ململانئى ریکخستن ، وە گرنگترین پيشنیار پەيوەست بوو بە گرنكى دان بە بوونی هیزى بریار دان لە لایەن ماموستایانى زانكۆ بەشیوەیەك پیچەوانە نەبیست لەگەڵ ئەو دەسەلاتەى پێتان درأوہ

Abstract:

The research aims to study the role of the leadership of the servants in reducing organizational conflicts, The research problem was identified by putting forward several questions focused on the nature of the relationship and the relationship between the two variables .

A hypothetical research chart was designed, which resulted in several main and sub-hypothesis that were subjected to a set of statistical tests. The research followed the descriptive analytical approach .The esteem form was designed for this purpose and distributed to the academic leaders in the faculties of Salaheddin Erbil University represented (deans, assistant deans, heads of scientific departments) numbering (100).All forms were returned and valid for analysis, The program (SPSS) was used to study the supposed relationships in the research model . The researcher reached a set of conclusions and proposals, the most important of which is the existence of an inverse relationship and an effect between the maid entries and organizational conflict so that the practice of academic leaders for the characteristics of Leadership in colleges reduces regulatory conflict As for the satisfaction sought by the researcher, attention needs to paid to the property of empowerment by encouraging teachers to make decisions related to their work without reference to the academic leaders in a way that does not conflict with the powers granted to them

