

أساليب إدارة الصراع

داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير
الاستراتيجي والمرونة النفسية
لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

إعداد

د / سعاد حسنى عبد الله مهدى

أستاذ علم النفس المساعد - جامعة الأزهر

بكلية الدراسات الانسانية بالدقهلية

أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعملقتها بالتفكير الاستراتيجي
والمرئنة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

أساليب ادارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي
والمرونة النفسية لدى القيادات الاكاديمية بجامعة الأزهر

سعاد حسنى عبد الله مهدى

قسم علم النفس، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، الدقهلية، مصر.

البريد الإلكتروني : soadmahdi.7119@azhar.edu.eg

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية بأساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر ، والكشف عن دور هذه المتغيرات في التنبؤ بأساليب إدارة الصراع ، وكذلك الكشف عن الفروق في أساليب إدارة الصراع في ضوء متغيرى النوع (ذكور - اناث) ، وسنوات الخبرة في منصب رئيس القسم (أقل من سنة - من سنة إلى ثلاث سنوات - أكثر من ثلاث سنوات) ، حيث قامت الباحثة بإعداد ثلاثة مقاييس (التفكير الاستراتيجي - المرونة النفسية - أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية) ، وتكونت العينة من (٨٠) رئيس من رؤساء الأقسام ببعض كليات جامعة الأزهر ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب (التعاون ، التسوية ، والاسترضاء) والتفكير الاستراتيجي ، وعدم وجود علاقة بين أساليب (التجنب ، القوة والسلطة) والتفكير الاستراتيجي ، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب (التعاون ، التسوية ، الاسترضاء) والمرونة النفسية ، ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب (القوة والسلطة) والمرونة النفسية، وعدم وجود علاقة بين أسلوب (التجنب) والمرونة النفسية،

أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

وأُسفرت النتائج أيضا عن إسهام كل من التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية في التنبؤ بأساليب التعاون والتسوية والاسترضاء لدى القيادات الأكاديمية ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع بين القيادات الأكاديمية تعزى إلى النوع ، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع بين القيادات الأكاديمية تعزى إلى سنوات الخبرة في منصب رئيس القسم حيث كانت الفروق في أساليب التعاون والتسوية والاسترضاء لصالح القيادات ذات الخبرة أكثر من ثلاث سنوات ، في حين كانت الفروق في أسلوب تجنب القوة والسلطة لصالح القيادات ذات الخبرة أقل من سنة ، وقد تم تفسير النتائج في ضوء ما انتهت إليه نتائج البحوث والدراسات السابقة .

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، المرونة النفسية، أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية، القيادات الأكاديمية .

Conflict Management Styles in Academic Departments and Their Relationship with Strategic Thinking and Psychological Resilience for Al-Azhar University Academic Leaders

Soa'd Hosny Abdullah Mahdy

Department of Psychology, Faculty of Humanities, Al-Azhar University, Dakahlia, Egypt.

E-mail: soadmahdi.7119@azhar.edu.eg

Abstract:

The aim of the study is to inspect the relationship between strategic thinking and psychological resilience on one hand and conflict management styles inside academic departments for Al-Azhar University academic leaders on the other. It also attempts to discover the role played by such variables in predicting conflict management styles. In addition, it inspects the differences in conflict management styles in relation to the two variables of gender (males - females) and years of experience serving as a Head of department (less than one year – from one year to three years – more than three years). The researcher prepared three measurements: strategic thinking, psychological resilience and conflict management styles inside academic departments. The sample consisted of 80 heads of departments in a number of al-Azhar University faculties. The findings show that there is a positive correlation between the styles of collaboration, compromise and appeasement and strategic thinking, whereas there is no correlation between the styles of avoidance and power and authority and strategic thinking. In addition, the findings show that there is a positive correlation between the styles of collaboration,

compromise and appeasement and psychological resilience and that there is a negative correlation between the style of power and authority and psychological resilience. They also show that there is no correlation between the style of avoidance and psychological resilience. The findings indicate that strategic thinking and psychological resilience play a role in predicting the styles of collaboration, compromise and appeasement for academic leaders. They also indicate that there are no statistically-significant differences in conflict management styles that could be attributed to gender among academic leaders. However, there are statistically-significant differences in conflict management styles among academic leaders that could be attributed to years of experience serving as a Head of department; i.e. there were differences in the styles of collaboration, compromise and appeasement in favour of leaders with experience of more than three years. Differences in the styles of avoidance and power and authority were in favour of leaders with experience of less than one year. The findings were interpreted in light of the findings of previous researches and studies.

Keywords: strategic Thinking- Psychological Resilience- Conflict Management Styles - Collaboration Style- Avoidance Style- Compromise Style - Power and Authority Style

مقدمة الدراسة :

تمثل الجامعات في أي مجتمع القيادة العلمية والحضارية التي تقود المجتمعات إلى النمو الأخلاقي والاقتصادي والاجتماعي ، وتحافظ على هويتها وثقافتها وتحقق لها الريادة في مختلف المجالات ، من خلال تزويد المجتمعات بالكوادر البشرية المؤهلة والمزودة بالمهارات العلمية ، وتعد الأقسام العلمية اللبنة الرئيسية والقاعدة الأساسية في هرم التعليم الجامعي والمسئولة عن ترجمة أهداف وسياسات الجامعة إلى ممارسات أكاديمية ، وعلى الرغم من كونها أصغر الوحدات التنظيمية بالهيكل التنظيمي للجامعات ، إلا أن الجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية ، لذا فإن قوة الجامعات وضمان استمراريتها تكمن في قوة أقسامها العلمية ودورها في تحقيق الإصلاح والتقدم والتطور المنشود .

وعلى الرغم من أن طبيعة العمل في الأقسام العلمية بالجامعات يحتاج إلى تكامل وتعاون وتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى الأهداف المنشودة ، إلا أن هذا التفاعل يفرز كثيرا من المشكلات والخلافات التي قد تعود إلى عمليات تنافس في جوانب العمل ، وقد يتطور هذا التنافس والخلاف إلى ما يسمى ب (الصراع) (فراج ، ٢٠١٥ : ١٣) .

فالصراع ظاهرة سلوكية عامة لا تخلو منها مؤسسة من المؤسسات ، ونتيجة حتمية للتفاعل بين الأفراد ولا يمكن تجنبها أو القضاء عليها ، وتحدث بسبب اصطدام المصالح وتعارض الأهداف أو تداخل الأنشطة أو لندرة الموارد والتنافس عليها أو لتفاوت وتباين الخصائص الفردية بين العاملين (محمود ، ٢٠١١ : ٤٨١).

أساليب ادارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي والمرئونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

والأقسام العلمية التي يسودها الصراع ليست بالضرورة متراجعة في عطائها وتحقيق أهدافها ، بل يمكن اعتبار هذا الصراع من أسباب التطور والتقدم بل وتفوق أي جامعة إذا أحسن التعامل مع أسبابه أو استخدمت الاستراتيجيات الناجحة والفعالة في إدارته (المبارك والمريخي ، ٢٠١٧ : ١٧١) فقد ينتج عن الصراع آثار إيجابية تتمثل في تحسين القرارات من خلال المناقشة والاثراء بوجهات النظر المختلفة ، وقد يمثل الصراع فرصة للابداع والابتكار من خلال إنكاء روح المنافسة بين العاملين (ماضى ، ٢٠١٤ : ٢) إلا أن وصول الصراع داخل الأقسام العلمية إلى مستوى عالٍ قد يترتب عليه آثار سلبية حيث يحول الطاقة المبذولة عن هدفها ويثبط المعنويات ويعمل على تنافر الأفراد والمجموعات ويعمق الاختلافات ويدمر العمل التعاوني وينتج سلوكا غير مسؤول ويخلق جو من الشك وعدم الثقة ويقلل الإنتاجية (درادكة ، ٢٠١١ : ١١٨٩) وقد ينتج عن الصراع بعض الاضطرابات النفسية لدى الأفراد مثل العزلة والاكنتاب والعدوانية (أبو عيشة ، ٢٠١٧ : ٢٤) .

ويشير أبو النور (٢٠١٤ : ٣٧١) إلى أن الإدارة الفعالة هي التي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الايجابي بدلا من السلبي من خلال توظيف استراتيجيات وأساليب إدارة الصراع ، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار بين أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمؤسسة .

ومن هنا يتضح أن الصراع ليس هو المشكلة وإنما المشكلة تكمن في كيفية إدارته . وبالتالي فإن توجيهه بطريقة إيجابية أو سلبية تؤثر في طبيعته سواء إلى الأفضل أو الأسوأ ولهذا السبب فإن ادارته أكثر أهمية من تخفيضه (محمود ، ٢٠١١ : ٤٤٥) .

وعلى مستوى الأقسام العلمية بالجامعات فإن التعامل مع الصراع وإدارته أصبح من أهم واجبات ومسئوليات القيادات الأكاديمية التي يجب أن تتمتع بالكفاءة الإدارية وتمتلك المهارات الإدارية والأساليب الناجحة التي تجعلها قادرة على إدارة الصراع لصالح المؤسسة التربوية ، وإن جهل القيادات الأكاديمية بأساليب إدارة الصراع يعد مشكلة كبيرة تؤدي إلى تفاقم حدة الصراع بالمؤسسات التربوية (هدية ، حسين ، ٢٠١٧ : ١٧٧، ١٧٥).

وهذا ما يؤكد (Rahim, 2001:15) من أن القيادات الناجحة هي التي تتمكن من إدارة الصراعات داخل بيئة العمل والتعامل معها بأسلوب علمي وتحويلها من صراعات سلبية مدمرة إلى صراعات إيجابية بناءة والاستفادة منها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

وعلى جانب آخر أوضحت نتائج العديد من الدراسات إن إدارة القيادات الأكاديمية للصراعات بين العاملين يفرض عليها أن تكون على قدر من المهارات والقدرات التي تعزز دورها القيادي في إدارة هذه الصراعات وتتمثل هذه المهارات في التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية فالقائد ذوى التفكير الاستراتيجي قادر على التخيل والتصور والتفكير المتعمق في الأمور ودراستها وتحليلها واستنتاج نقاط الاتفاق وتوقع المشكلات المحتملة والتنبؤ بالصراع قبل حدوثه والاستعداد له والتشخيص الشامل للموقف والالمام بكل جوانب المشكلة ، الأمر الذى يمكنه من اختيار الأسلوب الملائم مع طبيعة المشكلة وموقف الصراع ، كما أن ارتفاع المرونة النفسية لدى القائد الأكاديمي تمكنه من التصدي للمشكلات التي تواجهه بفاعلية وإيجابية وتمكنه من مواصلة عمله باقتدار وثبات سلوكى وانفعالى Dawood & AL-Jader (2017) ، أبو المجد (٢٠١٨) ، محمود ، نعمة (٢٠١٨)،

أبو عيشة (٢٠١٧) ، نصر الدين (٢٠١٦) ، الأمر الذي دفع الباحثة إلى القيام بهذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وكلا من التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية ، وكذلك معرفة تأثير التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية وبعض المتغيرات الديموجرافية مثل النوع وسنوات الخبرة على أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية ، ومدى إسهام هذه المتغيرات في التنبؤ بأساليب إدارة الصراع وخاصة أن الباحثة وجدت قلة في الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات ، كما لم تجد الباحثة (وذلك في حدود اطلاع الباحثة) دراسة جمعت هذه المتغيرات في دراسة واحدة .

مشكلة الدراسة :

في سياق سعى الأقسام العلمية بالجامعات إلى مواكبة التغيير واحداث التطوير وتبوء مكانة رائدة ومتميزة بين الأقسام العلمية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية ، قد تواجه العديد من التحديات والصعوبات التي تؤدي إلى نشوء ظاهرة الصراع بين أعضائها نتيجة اختلاف اتجاهاتهم واستعداداتهم نحو هذا التغيير وتعارض أهدافهم وتباين خصائصهم الشخصية ، هذا الصراع قد يأخذ منحى أكثر تعقيدا أو أشد صعوبة من أي قضية أخرى داخل الأقسام العلمية مما يعيق العمل ويشكل عائقا أمام تحقيق أهدافها .

كما تمثل هذه الصراعات أحد التحديات اليومية التي تواجه القيادات الأكاديمية وأحد معوقات العمل الإداري إذا لم يتم اختيار الأسلوب المناسب لإدارتها ، حيث تستهلك جهد الإدارة في مواجهتها بدلا من استثمار هذا الجهد والوقت في أنشطة منتجة للقسم ، وهذا ما أكدته إحدى الدراسات التي

أجرتها جمعية الإدارة الأمريكية والتي أوضحت أن المديرين يقضون ما يقارب من (٢٤٪) من وقتهم في معالجة الصراعات التي تنشأ في مؤسساتهم (الشايح والضويان ،٢٠١٤ : ٧١٢) بينما أشارت دراسة ستانلى والجرت (Stanley, C. & Algert ,N, 2007) إلى أن الصراع في بيئة الجامعة مكونا متأصلا فى الحياة الأكاديمية . وأن القادة يقضون أكثر من ٤٠٪ من وقتهم في إدارة الصراع . مما جعل الحاجة إلى دراسة أساليب إدارة الصراع داخل بيئة العمل لدى القيادات أمرا ضروريا من أجل نجاح المؤسسات في أداء دورها وتحقيق أهدافها .

ومن جهة أخرى فقد لمست الباحثة بحكم طبيعة عملها كعضو هيئة تدريس بالجامعة ومن خلال ملاحظة شكوى الكثير من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من الأوضاع السائدة داخل الأقسام العلمية وتفشى ظاهرة الصراع بأشكال مختلفة ومستويات متفاوتة وتأثيرها السلبى على أدائهم الوظيفى وانتاجهم العلمى. وضعف المهارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في مواجهة مواقف الصراع نتيجة عدم إدراك وممارسة بعض القيادات لأساليب إدارة الصراع الفعالة أو لتبنى البعض منهم أسلوبا ونمطا واحد في إدارة الصراع في جميع المواقف ومع جميع أطراف الصراع ، وقد يرجع ذلك إلى أن أغلب القيادات الأكاديمية بالأقسام العلمية يبدأون عملهم دون رؤية واضحة لمجال الإدارة ودون سبق إعداد أو خبرة واضحة ، فهم يأتون إلى هذا المنصب من صفوف الباحثين وأعضاء هيئة التدريس واختيارهم في الغالب يعتمد على مهاراتهم في البحث والتدريس ، وليس من الضروري أن من يتفوق في البحث والتدريس يتفوق في تصريف شؤون القسم وإدارة صراعاته (الدهشان و السيسى ،٢٠٠٥ : ٢-٣)

أساليب ادارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

لذلك فإن الإدارة الفعالة للصراع تتطلب من القيادات الأكاديمية أن تتمتع بالكفاءة الإدارية وأن تمتلك مهارات وقدرات كالتفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها واحداث التغيير والتطوير المنشود.

وعلى الرغم من حتمية ظاهرة الصراع داخل المؤسسات التعليمية وأهمية دور القيادات الأكاديمية في الحد من اثارها السلبية وتحويلها من صراعات سلبية تدميرية إلى صراعات إيجابية بناءة من خلال امتلاكها لمهارات التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية ، إلا أن الباحثة لم تجد دراسة واحدة (وذلك في حدود اطلاع الباحثة) تناولت أساليب إدارة الصراع (أسلوب التعاون - أسلوب التجنب - أسلوب التسوية - أسلوب الاسترضاء - أسلوب القوة والسلطة) وعلاقتها بكل من التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية لدى عينة من القيادات الأكاديمية بالأقسام العلمية ، ولذا باتت الدراسة الحالية ضرورة بحثية لها مبرراتها ومنطقيتها العلمية .

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على التساؤلات التالية :

١- ما العلاقة بين أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية والتفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية ؟

٢- ما العلاقة بين أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية ؟

٣- هل يمكن التنبؤ ببعض أساليب إدارة الصراع من خلال متغيرات الدراسة (التفكير الاستراتيجي - المرونة النفسية) لدى القيادات الأكاديمية ؟

٤- هل تختلف درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية تبعاً لمتغير النوع (ذكور - إناث) ؟

٥- هل تختلف درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في منصب رئيس القسم (أقل من سنة - من سنة إلى ثلاث سنوات - أكثر من ثلاث سنوات) ؟

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن علاقة أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية (أسلوب التعاون - أسلوب التجنب - أسلوب التسوية - أسلوب الاسترضاء - أسلوب القوة والسلطة) بكل من التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية، ومعرفة مدى إمكانية التنبؤ بهذه الأساليب في ضوء متغيري التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية، وكذلك الكشف عما إذا كانت الفروق بين متوسط درجات أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع ترجع إلى النوع ، وسنوات الخبرة .

أهمية الدراسة : تتمثل أهمية الدراسة الحالية في جانبين أساسيين هما:

أولاً: الجانب النظري : حيث تكمن الأهمية النظرية للدراسة فيما يلي :

١- تناولها لأحد القضايا الإدارية الحتمية والتي تؤرق إيه مؤسسة والمتمثلة في الصراع والقاء الضوء على أهميته وآثاره الإيجابية والسلبية وأفضل أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية .

٢- تناولها لبعض المتغيرات المعرفية والنفسية المرتبطة بأساليب إدارة الصراع وهي التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية والتي تعمل على تزويد القادة بالآليات المناسبة للتغلب على الصراع والحد من آثاره السلبية وتعزيز قدراتهم الإدارية .

٣- كما تتمثل أهمية الدراسة في العينة التي تتناولها وهي عينة القيادات الأكاديمية بالأقسام العلمية باعتبارها المحرك لكافة القرارات والمشرفة والمسئولة عن إدارة شؤون القسم، ويتوقف على كفاءتها الإدارية والأكاديمية كفاءة القسم وقدرته على تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة .

٤- تمثل الدراسة دعوة للباحثين إلى إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول الأقسام العلمية بالجامعات باعتبارها حجر الزاوية في أي اصلاح أو تقدم أو تطور منشود ومعالجة مشكلاتها وقضاياها والتي تؤثر على الأداء المهني للعاملين بها .

٥- تقديم إطار نظري عن متغيرات الدراسة والعلاقة بينهم (التفكير الاستراتيجي - المرونة النفسية - أساليب إدارة الصراع) مما يفيد في إثراء المكتبة العربية وخاصة في مجال علم النفس والصحة النفسية.

ثانيا : الجانب التطبيقي : تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يلي

١- تزويد المكتبة السيكولوجية بثلاث أدوات جديدة لقياس التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية وأساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية لدى القيادات الأكاديمية .

٢- توجيه انتباه المسؤولين عن تطوير التعليم الجامعي إلى ضرورة تطوير ورفع معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالأقسام العلمية بحيث تكون مؤهلة ومزودة بالمهارات المعرفية والنفسية اللازمة .

٣- المساهمة فى توجيه اهتمام المسؤولين بالجامعات عند إعداد برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية إلى أهمية مهارات التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية وتعزيزها كأساليب علمية من شأنها تطوير العملية الإدارية واعداد قيادات قادرة على التعامل الفعال مع قضايا الصراع داخل بيئة العمل .

٤- تحديد القيمة التنبؤية لمتغيرات الدراسة (التفكير الاستراتيجي - المرونة النفسية) مما يساعد في تكوين رؤية مستنيرة عن مدى اسهامهما في أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية لدى القيادات الأكاديمية .

مصطلحات الدراسة :

١- أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية

تعرفها الباحثة إجرائيا بأنها مجموعة من الإجراءات والممارسات التي يتبناها القيادات الاكاديمية عند التعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل الأقسام العلمية (ذات التخصصات العملية والنظرية والشرعية بكليات جامعة الأزهر) والعمل على تحويلها إلى صراعات بناءة بدلا من أن تكون هدامة والاستفادة من ايجابياتها والتقليل من سلبياتها والإبقاء على الصراع ضمن المستوى المرغوب بهدف احداث التغيير والتطوير المبدع داخل القسم العلمى . ويستدل على أساليب إدارة الصراع بالدرجة التي يحصل عليها القائد الاكاديمى في مقياس أساليب إدارة الصراع المكون من (أسلوب التعاون - أسلوب التجنب - أسلوب التسوية - أسلوب الاسترضاء - أسلوب القوة والسلطة) والمستخدم في الدراسة الحالية ، إعداد الباحثة .

٢- التفكير الاستراتيجي strategic thinking

تعرفه الباحثة اجرائيا بأنه تفكير تطويرى مستقبلى يمكن القائد الاكاديمى من ممارسته لمهامه الإدارية بكفاءة ومواجهة المواقف التي تتميز بالتحدى والتغيير وتستوجب اتخاذ قرار بما يضمن استمرارية المؤسسة وتطورها، ويتضمن التفكير الاستراتيجي أربعة أنماط رئيسية تتفاعل مع بعضها وتتجمع حول نتيجة واحدة هي تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، وهذه الأنماط هي :

التفكير الشمولى : ويقصد به قدرة القائد الاكاديمى على تحديد الاطار العام للمشكلة وتحليلها بصورة كلية ووضع اطار عام للنتائج المستهدفة معتمدا على خبراته المتراكمة .

التفكير التجريدى : ويقصد به قدرة القائد الاكاديمى على حصر العوامل المحيطة بالمشكلة وانتقاء العوامل المؤثرة في المشكلة والتعامل مع المشكلات التي يحيطها الغموض بمهارة ويكون القرار في هذا النمط من التفكير صادر عن تفكير مجرد للقائد .

التفكير التشخيصى: ويقصد به قدرة القائد الاكاديمى على تحليل الموقف تحليلا دقيقا والتوصل للعوامل المسببة للمشكلة ومن ثم تحديد الحلول الممكنة واختيار البديل الاستراتيجي لحل المشكلة .

التفكير التخطيطى: ويقصد به قدرة القائد الاكاديمى على التخطيط وتحديد النتائج المتوقعة وتهيئة الإجراءات اللازمة للوصول إلى تلك النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة .

ويستدل على هذه الأنماط بالدرجة التي يحصل عليها القائد الاكاديمي في مقياس التفكير الاستراتيجي المستخدم في الدراسة الحالية، إعداد الباحثة .

٣- المرونة النفسية Psychological Resilience

وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنها عملية ديناميكية تمكن القائد الاكاديمي من التوافق والتكيف مع التحديات والضغوط والتهديدات الطارئة التي تواجهه أثناء تأدية مهامه المهنية بفاعلية وكفاءة، ويعبر عن المرونة النفسية في الدراسة الحالية من خلال ثلاثة أبعاد هي :

البعد المعرفي: ويقصد به استعداد القائد الاكاديمي لتغيير استراتيجياته المعرفية عند معالجة المشكلات والمواقف الجديدة غير المتوقعة باستخدام أساليب متباينة تتلائم مع متطلبات الموقف وقدرته على الانتقال من فكرة لأخرى دون التقييد باطار محدد وثابت .

البعد الانفعالي: ويقصد به قدرة القائد الاكاديمي على ضبط وإدارة انفعالاته بطريقة متوازنة والحفاظ على ثباته وهدوئه واتزانه الذاتي عند التعرض للضغوط والمواقف العصبية والرجوع إلى حالة التوافق التي كان عليها قبل التعرض لهذه الضغوط .

البعد الاجتماعي: ويقصد به قدرة القائد الاكاديمي على التوافق والتفاعل الايجابي مع الاخرين وتشكيل علاقات اجتماعية قائمة على الود والاحترام والتسامح والانفتاح المتبادل وتقبل الاخرين والرؤية التعددية .

ويستدل على المرونة النفسية بالدرجة التي يحصل عليها القائد الاكاديمي في مقياس المرونة النفسية المستخدم في الدراسة الحالية، إعداد الباحثة .

٤- القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام العلمية) ويقصد بها رئيس مجلس القسم والذي يتم تعيينه من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى عميد الكلية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة ، ولا يسرى هذا الحكم في حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم ، وفي حالة خلو القسم من الأساتذة يقوم بأعمال رئيس مجلسه أقدم الأساتذة المساعدین فيه ، ويختص رئيس مجلس القسم بالاشراف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقا " لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها " (وزارة التعليم العالی - قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٦ : ١٦-١٧) ويقصد بها في الدراسة الحالية القيادة التي تتولى رئاسة الأقسام العلمية داخل كليات جامعة الأزهر وتكون مسئولة عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية وما ينشأ عنها من صراعات ونزاعات وإدارتها بالأسلوب المناسب بما يحقق أهداف القسم والكلية والجامعة .

الإطار النظري :

إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية :

يعد الصراع ظاهرة سلوكية طبيعية موجودة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، وأحد الظواهر التي حظيت باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين من مختلف الاتجاهات الفكرية (محمود، ٢٠١١ : ٤٨١) حيث لا يكاد تخلو مؤسسة من هذه الظاهرة بأشكال مختلفة وبمستويات متفاوتة، مادام بها الانسان سيظل يحيا صراعا دائما بين مصالحه ومصالح الآخرين،

وهذا الصراع مستمر مادام هناك تفاعل متواصل بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات وخارجها (أبو النور ، ٢٠١٤ : ٣٥٤) وقد يأخذ الصراع مسميات عدة مثل النزاع ، والخلاف ، والتعارض (العريقي ، ٢٠١٠ : ٥٥).

ويعبر الصراع عن الخلاف الذى ينتج عن تعارض المصالح والأهداف على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة (الحيت ، عبد العال، ٢٠١٧ : ٦٦) كما أنه حالة تفاعلية تظهر عند عدم التوافق والاختلاف وعدم الانسجام داخل الكيانات الاجتماعية مثل الأفراد والجماعات والتنظيمات (**Rahim, 2001:18**) ويعرف الصراع بأنه موقف تنافسى بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة ويكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم ، في الوقت الذى يرغب كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر مما يصاحبه تنافر وحدة توتر وعدم الاعتراف بحق الآخر (محمود ، ٢٠١١ : ٤٨٢) و يعرف أيضا بأنه مواجهة بين الأفراد أو الجماعات عندما يدرك أحد الأطراف أو كلاهما أن الطرف الآخر أعاق أو يعمل على إعاقة اهتماماته (الشهرى ، ٢٠١٣ : ٣١٤) .

ومع تطور الفكر الادارى تعددت الآراء التي قدمتها المدارس الإدارية بشأن الصراع ودوره في سلوك الافراد ، وتراوحت هذه الآراء بين اتجاهات مؤيدة لأهمية الصراع في حياة الفرد والمنظمات وأخرى معارضة له ، حيث ترى المدرسة التقليدية الكلاسيكية أن الصراع أمرا خطيرا وظاهرة سلبية يجب القضاء عليه أو الحد منه ما أمكن حيث يعمل على تعطيل أداء العمل ويضرب المؤسسات ووظائفها (العربيات ، ٢٠١٦ : ٩٢) ، بينما تبنت المدرسة السلوكية فكرة أن الصراع أمر ضرورى في التنظيم لا يمكن تجنبه

أساليب ادارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي والمرئونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها ومصالحها الحالية (المعشر ، ٢٠٠٥ : ٤٣) أما النظرة الحديثة والمتمثلة في المدرسة التفاعلية فقد رأت أن الصراع يشكل قوة إيجابية في الجماعة وأنه ضروري وحتمي لتفاعلية عمل الجماعة وإنجاز عملها بشكل فعال (فراج ، ٢٠١٥ : ٣٢) .

وطبقا لذلك فإن الإدارة الحديثة ترى أن عدم وجود الصراع في المنظمات لا يعبر عن حالة صحية ، وأنه يجب الحفاظ على مستوى معين من الصراع داخل المنظمة ، وإن كيفية إدارة الصراع بأسلوب فاعل ومؤثر يمكن أن يحول الصراع السلبي إلى صراع معزز للأداء يثير القدرة على الابتكار في إيجاد الحلول للمشكلات ويزيد من فاعلية أداء الأفراد والجماعات (مهدي والبلبيسي ، ٢٠٠٥ : ١٨٤-١٨٥) .

العوامل المسببة للصراع داخل الأقسام العلمية :

بمراجعة الأدبيات والدراسات التي تناولت الأسباب المؤدية إلى نشوء الصراع داخل المؤسسات والمنظمات وجدت الباحثة أن هناك اتفاق حول عدد من الأسباب العامة والمشاركة للصراع يمكن ارجاعها إلى نوعين ، أسباب تنظيمية متصلة بشكل أساسي بالمنظمات ، وأسباب شخصية متصلة بالأفراد داخل المنظمات .

أولا : الأسباب التنظيمية

- السبب البيروقراطي ومركزية الإدارة وانعدام توزيع السلطة وسوء استعمالها والتقييد الشديد والحرفى بالقوانين داخل المؤسسات.

- التنافس على الموارد المحدودة ، كالحصول على المكافآت أو فرص التدريب أو ترقية أو تكريم أو امتيازات (كتدريس بعض المقررات
 - أو المناقشة أو الاشراف على الرسائل العلمية) واعتقاد كل طرف أنه الأحق بتلك الموارد من غيره وأنه الأكثر مصداقية وشفافية في العمل .
 - التداخل في الصلاحيات وغموض وعدم وضوح المسؤوليات الوظيفية في الهيكل التنظيمي وشيوع ظاهرة الاعتمادية بين الأفراد.
 - افتقاد الإدارة إلى الخبرات والمهارات القيادية واعتمادها في اتخاذ القرارات على الاجتهادات الشخصية والأهواء ، وعدم العدالة وتحيز الادارة لبعض الأطراف وتكليفهم بإدارة بعض اللجان أو الأنشطة ذات الحوافز المادية والتميز بين الأطراف على أساس الجنس أو الديانة أو المؤهل أو السن أو القرابة .
 - ضعف الاتصالات داخل المؤسسة ونقص المعلومات عن الأهداف والاستراتيجيات والسياسات .
- ثانيا : الأسباب الشخصية
- التركيب السيكولوجي للأفراد وطبيعة بعض الأشخاص ذوى النزاعات العدوانية وغير التعاونية واختلاف الأفراد في الميول والرغبات والاهداف والقيم والدوافع والاتجاهات .
 - التفسيرات الخاطئة وسوء الظن والفهم الخاطئ لسلوك الاخرين .

**أساليب ادارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي
والمرئونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر**

- الواقعية الساذجة والاعتقاد بأن وجهة النظر الشخصية هي الصحيحة والتي تعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة وغير واقعية .

- طغيان المصالح الخاصة للأفراد على المصالح العامة .

- عدم الرضا الوظيفي وعدم رضا الفرد عن التعليمات السائدة في حقل العمل .

(المريخي ، ٢٠١٩ : ٢٨٠-٢٨٢) ، (هدية وحسين ، ٢٠١٧ : ١٨٧ - ١٨٨) ، (فراج ، ٢٠١٥ : ٢٣-٢٨) ، (أبو النور ، ٢٠١٤ : ٣٦٨-٣٧٠) ، (درادكة ، ٢٠١١ : ١١٨٩ - ١١٩٠) .

أساليب إدارة الصراع :

ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من الظواهر الحتمية التي لا يمكن للمدير أو القائد اهمالها ، فالتعامل معها وإدارتها جزء لا يتجزأ من عمله الإداري (محمود ، ٢٠١١ : ٤٤٢) وحتى تتمكن المؤسسات التربوية من تحقيق أهدافها المنشودة يجب على القيادات الأكاديمية بها إدراك الأساليب الفاعلة لمواجهة الصراع وممارسة أفضل أساليب إدارة الصراع لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي المنشود (هدية ، حسين ، ٢٠١٧ : ١٧٧)

وتعد عملية إدارة الصراع بمثابة التدخل الهادف والواعي من قبل المؤسسات لحفز وتشجيع الصراع الايجابي البناء ، ومنع وحل الصراع السلبي المدمر (Rogers,2006:24) .

وتشمل أساليب إدارة الصراع الطرق المستخدمة لإيجاد الحلول والبدائل لمواقف الصراع والمشكلات التي تحدث بين الأفراد والمجموعات في أماكن العمل (الشويحات ، العمايرة ، ٢٠١٩ : ٣٧).

وهناك العديد من أساليب إدارة الصراع بالمؤسسات التربوية إلا أن هناك خمسة أساليب يكاد يتفق عليها أغلب الباحثون وتتمثل في (أسلوب التعاون - أسلوب التجنب - أسلوب التسوية أو الحل الوسط - أسلوب الاسترضاء - أسلوب القوة والسلطة) وهى الأساليب التي تبنتها الباحثة في دراستها الحالية .

١- أسلوب التعاون Collaboration style

هو أسلوب يتميز بارتفاع التوكيدية والتعاون في آن واحد ، حيث يتسم هذا الأسلوب بمواجهة الخلافات في وجهات النظر وشحذ كل القوى الممكنة لحل الصراع بشكل مباشر (محمد ، ٢٠١٠ : ٤٧٣) ويقوم به القيادات عندما تلتزم ميل أطراف الصراع للتعاون فتعمل على تشجيعهم وتطالب منهم الجلوس لتحديد طبيعة الصراع ومعرفة أسبابه وطرح بدائل الحل ومناقشتها حتى يتم علاج الامر علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع بعد إتاحة الفرصة لجميع الأطراف لعرض وجهات نظرها وبحث الاختلافات بينها (هدية ، حسين ، ٢٠١٧ : ١٩١).

٢- أسلوب التجنب Avoidance style

ويتضمن هذا الأسلوب الانسحاب والهروب من مواجهة الصراع والتغاضي عن أسبابه وذلك عن طريق (الإهمال - أو الفصل الجسدى بين أطراف الصراع - أو التفاعل المحدود) وقد تلجأ القيادات إلى هذا الأسلوب عند

عدم القدرة على المواجهة أو الرغبة في تأجيل المواجهة إلى ظرف موات
آخر وترك الصراع للزمن ليجد طريقه للحل ، وذلك لمنع تفشى شعور
الغضب أو الإحباط لدى المرؤسين (العريقى ، ٢٠١٠ : ٥٨) .

٣- أسلوب التسوية أو الحل الوسط Compromise style

وهو الأسلوب الذى يحاول فيه القائد الوصول إلى حل وسط يرضى ولو
جزئياً رغبات أطراف الصراع ويتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون وفيه
يلجأ القائد لاتباع سياسة الأخذ والعطاء بالتعاون مع أطراف الصراع
للوصول إلى أرضية مشتركة وحلول جزئية ترضيهم والوصول إلى تسوية
مؤقتة للمسائل العالقة (فراج ، ٢٠١٥ : ٣٦) .

٤- أسلوب الاسترضاء Appeasement style

في هذا الأسلوب تضع القيادات ترضية الأطراف نصب عينها لتحفظ
معهم بعلاقات جيدة فتقبل وجهات نظرهم وتسعى لاسترضائهم (هدية ،
حسين ، ٢٠١٧ : ١٩٣) وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء
مشاعرهم لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل
ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على اختلاف
الصفات الشخصية لأطراف الصراع (الجمل ، ٢٠١٥ : ٩)

٥- أسلوب القوة والسلطة power and authority style

ويقصد به استخدام القائد لسلطته ونفوذه لإرغام الأطراف المتصارعة على
قبول وجهة نظره ومقترحاته التي يطرحها لحل الصراع (غنيم، ٢٠٠٥ : ١٨)
لكن هذا الأسلوب يترك آثاراً سلبية لدى الأفراد لعدم الأخذ باعتراضاتهم
حول الأوضاع المختلفة وتجاهل حاجاتهم ، وقد تتجدد الصراعات التي تم

إدارتها ومعالجتها وفق هذا الأسلوب مرة أخرى وتفاعلاً إدارة المؤسسة بصراعات أخرى ، وبالتالي لا يجب استعمال هذا الأسلوب في إدارة الصراعات التنظيمية إلا في حالة فشل جميع الأساليب (فراج ، ٢٠١٥ : ٣٥) .

من العرض السابق يتضح أنه بالرغم من تعدد الأساليب التي يمكن للقيادات استخدامها للحد من الآثار السلبية للصراع بين الأفراد والجماعات داخل أماكن العمل ، إلا أنه ليس هناك أسلوب صحيح وآخر خاطئ ، كما أنه لا يوجد أسلوب واحد مثالي يمكن استخدامه في جميع مواقف الصراع داخل المؤسسات ، بل أن كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع صحيح وفعال ، غير أن فعاليته يتوقف على طبيعة الموقف الذي يتطلب استخدامه ، ولذلك يجب على القيادات بالمؤسسات أن يفحصوا أولاً مواقف الصراع وأسبابه ومصادره وعناصره وأطراف الصراع قبل أن يحددوا أي أساليب إدارة الصراع يمكن استخدامه في كل موقف بالتحديد .

التفكير الاستراتيجي : strategic thinking

يعد مصطلح التفكير الاستراتيجي أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت في إطار الإدارة الاستراتيجية وزاد الاهتمام به في نهاية القرن العشرين (مثنى وآخرون ، ٢٠٢١ : ٢٦٧) كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على تطوير أدائها بشكل مستمر على المدى الطويل وتحقيق نتائج غير مسبوقه في تطوير رسالتها وأهدافها الاستراتيجية (أبو المجد ، ٢٠١٨ : ٦٩٢) ومساندا للقادة على مواجهة المشكلات والتغيرات الداخلية والخارجية وتحديد الوضع المثالي الذي يجب أن

تكون عليه المؤسسة مستقبلا والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل المخاطر (الشمري، أخرس ، ٢٠١٧ : ٤٥٠) من خلال مساعدتهم على فهم قدراتهم والتنبؤ والتحكم في الأحداث المستقبلية والتميز بينها (Arayesh,et al ,2017:261).

كما يعد التفكير الاستراتيجي طريقة لحل المشاكل الاستراتيجية تجمع بين النهج العقلاني والتفكير الابداعي (Bonn, 2005: 337) ووسيلة لأداء العمل وحل المشكلات قائم على التفكير المنطومي والتحليلي والابداعي من خلال الحوار الاستراتيجي والاستفادة من قدرات الأفراد وتطويرها بما يحقق الأهداف المحددة بكفاءة (حسنين ، ٢٠١٩ : ١٤٢).

ويعرف التفكير الاستراتيجي بأنه الأسلوب الفكري الذي يتبعه القائد أثناء ممارسته للعملية الإدارية المعتمدة على الرؤيا والحدس والادراك الاستراتيجي والذي من خلاله يتمكن من تحليل ما يواجهه من مواقف تتميز بالتحدي والتغيير لضمان ارتقاء المؤسسة وبقاءها حاضرا ومستقبلا (العنزي ، أخرس ، ٢٠١٠ : ٤٢١) ويعنى أيضا التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية (عبد العاطي ، مبروك ، ٢٠٢٠ : ٢٢) والتفكير برؤية جديدة مبتكرة للموضوعات والقضايا الحالية والمتوقعة والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات أو التي قد تواجهها مستقبلا وكيفية التعامل معها ومواجهتها (الحرون ، ٢٠٢٠ : ٣٦٩) كما يشير التفكير الاستراتيجي إلى العمليات العقلية والمعرفية والفكرية التي يستخدمها القادة عند لحظة النظر إلى

المشكلات التي تستوجب اتخاذ القرارات (الكلباني ، ٢٠١٩ : ٣٠١)
ويهدف التفكير الاستراتيجي إلى تمكين الأفراد من الرؤية الكلية
والمنظومية للتحديات الراهنة والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة بشأنها
(عبد السميع ، رشوان ، ٢٠٢٠ : ١٠١) .

ويتفق كلا من عيسى ، خليفة (٢٥-٢٦ : ٢٠١٨) ومثنى وآخرون
(٢٠٢١ : ٢٦٨) على أن التفكير الاستراتيجي يتصف بعدة خصائص
تميزه عن غيره من أنماط التفكير المعتادة تتمثل في أنه تفكير تباعدي
يعتمد على الابداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة ، وتفكير
تركيبى بنائى يعتمد على الادراك والاستبصار والحس لاستحضار
ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه ، وتفكير شمولى يعتمد على ربط
الأجزاء في كل منتظم وانطلاقه من الكل في تحليله للظواهر وفهمه
للأحداث ، وتفكير تفاؤلى وإنسانى يؤمن بقدرات الانسان وطاقاته العقلية
ومهاراته وقدراته على التنبؤ باحتمالات ما قد يحدث ، وتفكير تطويرى
يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر ، وتفكير تنافسى يقر
بواقعية الصراع ويتطلع إلى اقتناص الفرص ويؤمن بأن الغلبة لأصحاب
العقول وذوى البصيرة .

وتضيف الحرون (٢٠٢٠ : ٣٦٤) أن أهم ما يميز التفكير الاستراتيجي
هو أنه يجعل صاحبه أكثر استعدادا لمواجهة الأحداث غير المتوقعة
وغير المحتملة ، وتجعله قادرا على التكيف مع التغيرات المفاجئة
عالية السرعة وتحقيق كل ما هو مفيد وجديد لصالحه ولصالح المؤسسة
ومختلف الأطراف الأخرى .

كما يساهم التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء وانقاص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، كما أنه يعمل على تحسين قدرة إدارة المؤسسات على التعامل مع المشكلات وتدعيم المركز التنافسي لها ، ومع غياب التفكير الاستراتيجي لن تفيد ايه استراتيجيات أو خطط مهما كانت دقتها وموضوعيتها ومهما كان اكتمالها (العنزي وأخرس ، ٢٠١٠ : ٤٢٤ ، ٤٢٧) .

ومن العرض السابق يتضح أن التفكير الاستراتيجي تفكير تطويري مستقبلي يتسم بالابداع والشمولية يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الحالية وتحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات ومواجهة التحديات، كما إن تفعيل مفهوم التفكير الاستراتيجي في المؤسسات لاسيما المؤسسات التربوية أصبح أمراً بالغ الأهمية في الإدارة نظراً لقدرته على انتاج فكر يستطيع التعامل بكفاءة وفعالية مع المشكلات والتحديات التي تواجه هذه المؤسسات بما يضمن لها الارتقاء والتحسين المستمر لجودة وفعالية أدائها .

المرونة النفسية Psychological Resilience

استعير مصطلح المرونة النفسية Resilience باللغة الإنجليزية من العلوم الفيزيائية ، إذ يشير المصطلح إلى قوة المواد نتيجة تلقيها صدمات عالية وقدرتها على امتصاص الطاقة الحركية دون كسر (الحدأ، عرشان، ٢٠٢١ : ٣٢٥) وفي العلوم النفسية تعد المرونة أساس الشخصية السوية ومن أهم مفاهيم الصحة النفسية التي تمكن الفرد من فهم نفسه وفهم الآخرين (أبو النور ، محمد ، ٢٠١٦ : ٨) وأحد الأساليب التي تمكن الفرد من التوافق والتأقلم الايجابي مع ظروف الحياة والأحداث الضاغطة (القللى ، ٢٠١٦ :

(٢٤٥) وعامل هام يساعد الأفراد على الانفتاح على حاضرهم لتغيير سلوكهم أو الاستمرار فيه وفقا للتغيرات في الظروف الداخلية والخارجية (السعيد ، ٢٠١٨ : ١٨) وتعتبر عن نظام تفكير الفرد وسلوكه في مواجهة الحياة وضغوطها ومتطلباتها المختلفة (اليوبى وآخرون ، ٢٠٢١ : ٣١٥) حيث يطلق على الشخص القادر على الاستجابة للمواقف المتباينة استجابة ملائمة تحقق التكيف بأنه شخص مرن ، بينما الشخص غير المرن هو الذى لا يتقبل ادخال تغيرات في ظروف ونمط حياته مما يصعب عليه التكيف مع الحياة (المطيرى ، ٢٠٢١ : ٢٤٢) .

وتعرف المرونة النفسية بأنها عملية ديناميكية تتضمن التكيف الايجابى مع الضغوط والمشكلات والصدمات (Fletcher & Sarkar, 2013:13) وتعنى أيضا قدرة الفرد على التعامل الايجابى مع ما يقابله من مشكلات في الحياة وتقبل العقبات التي تواجهه بقدر من المرونة والسلامة النفسية حتى يستطيع التصدي لتلك المشكلات ووضع حلول ملائمة وبناءة بالشكل المناسب له وللمجتمع (الصالح ، ٢٠١٨ : ١٦٤) كما تشير المرونة إلى ميل الفرد إلى الحفاظ على بنائه وهويته واتزانته الذاتي عند التعرض لضغوط وأزمات أو مواقف عصبية ، فضلا عن قدرته على التوافق الفعال والمواجهة الإيجابية لهذه الأزمات والمواقف الصادمة (أبو حلاوة ، ٢٠١٣ : ٤) حيث تجعل الفرد قادرا على رؤية الواقع على أنه ديناميكى متغير وله العديد من الأوجه والتكيف مع المواقف التي تحمل الإحباط وإدراك المشاعر والأحاسيس والأفكار الإيجابية والسلبية ومواجهة المواقف المختلفة بفعالية والرد عليها بعقلانية وتحقيق التوازن بين المجالات الحياتية المختلفة (السعيد ، ٢٠١٨ : ٢٩) .

وبناء على ذلك فإن المرونة النفسية ظاهرة تعمل على توفير بيئة جيدة وإيجابية لدى الفرد، رغم مختلف عوامل التهديد التي يمكن أن يمر بها خلال حياته، وهي تعكس الفروق الفردية بين الأفراد في الاستجابة لعوامل التهديد والتوتر ، فهناك من يستجيب بطريقة إيجابية لبعض الظروف والمواقف وهناك من تؤثر عليه هذه الظروف وتنعكس على حياته بشكل سلبي (الخميس وطنوس ، ٢٠١٩ : ٨٨)

ويذكر شقورة (٢٠١٢: ٢٣-٢٤) أن هناك سمات شخصة مميزة للأشخاص ذوي المرونة النفسية العالية تتمثل في الاستبصار والاستقلال والابداع وروح الدعاية والمبادأة وتكوين العلاقات والقدرة على تقبل النقد والتعلم من الأخطاء والقدرة على تحمل المسؤولية والقيام بها والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة بنفسه .

يتضح من العرض السابق أن المرونة النفسية سمة متعددة الأوجه تتميز بالثبات النسبي تجعل الفرد قادرا على التأقلم والتوافق والتكيف الإيجابي مع التحديات والتهديدات والمشكلات التي قد تواجهه من خلال قدرته على الاستجابة بأساليب متباينة تتلائم مع متطلبات الموقف، وقدرته على الحفاظ على ثباته وهدوئه عند التعرض للمواقف العصيبة واستعادة حالة التوافق بعد التعرض لها ، وقدرته على تشكيل علاقات إيجابية مع الآخرين. وأن الأشخاص ذوي المرونة العالية أكثر إيجابية في مواجهة الضغوط والمشكلات وأكثر قدرة على مواصلة الحياة بفاعلية واقتدار مع احتفاظهم بحالة جسدية ونفسية جيدة .

دراسات سابقة :

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور :

المحور الأول : دراسات تناولت متغيرات الدراسة التفكير الاستراتيجي - المرونة النفسية - أساليب إدارة الصراع لدى القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام العلمية) .

هدفت دراسة أبو جنيب (٢٠٢٠) إلى معرفة درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واختلاف وجهات النظر باختلاف الجنس والترتيب الأكاديمي وسنوات الخدمة ، بلغت عينة الدراسة (٣٠٩) عضو هيئة تدريس ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة جاءت بدرجة كبيرة ، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة على استبانة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيري الجنس والترتيب الأكاديمي ، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من كانت خبرتهم من ٥ - ١٠ سنوات ، ووجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية .

تناولت دراسة الصالح (٢٠١٨) العلاقة بين القدرة على اتخاذ القرار والمرونة النفسية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الجوف وفقا لمتغيرات العمر والنوع والدرجة العلمية، وتكونت عينة الدراسة من (٦٥) رئيس قسم أكاديمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين

أساليب ادارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

المرونة النفسية واتخاذ القرار، ووجود فروق دالة بين الجنسين في المرونة النفسية لصالح الاناث، وعدم وجود فروق بين الفئات العمرية في المرونة النفسية.

استهدفت دراسة هدية و حسين (٢٠١٧) تشخيص واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لأساليب إدارة الصراع التنظيمي ، والتعرف على طبيعة الصراع التنظيمي وكيفية وأساليب إدارته بالمؤسسات التربوية ، وتوصلت الدراسة إلى أن أعلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي ممارسة من قبل القيادات الأكاديمية أسلوب المجاملة يليه أسلوب الحل الوسط ثم أسلوب التعاون في حين جاء أسلوب استخدام السلطة ويتبعه أسلوب التجنب الأقل ممارسة ، وتوصى الدراسة بتثقيف المجتمع الأكاديمي بالحالة الصحية التي يخلفها الصراع التنظيمي الايجابي في بيئة العمل ومنها دفع الجميع نحو التنافس المحمود وتوجيه القيادات الأكاديمية إلى ضرورة تبني منهج الشفافية والحيادية عند إدارة الصراع التنظيمي وتأهيل القيادات الأكاديمية بمختلف الوسائل المناسبة وتزويدهم بمهارات إدارة الصراع التنظيمي مع إعطاء قيمة عليا لأسلوب التعاون .

وهدفت دراسة الشمري وأخرس (٢٠١٧) إلى فحص العلاقة بين التفكير الاستراتيجي لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة الجوف والعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية لديهم، وشملت العينة (٦٠) رئيسا من رؤساء الأقسام، وأظهرت النتائج وجود ارتباط ايجابي دال بين التفكير الاستراتيجي والعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية لرؤساء الأقسام ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائيا بين رؤساء الأقسام العلمية والأدبية في أنماط التفكير الاستراتيجي .

وأجرى الأشرم دراسة (٢٠١٦) للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم وتكون مجتمع الدراسة من (٧٥١) أكاديميا في الجامعات ، وأوضحت النتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة ، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات لأبعاد المرونة الاستراتيجية وبين مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية في الجامعات لأهميتها في جعل الجامعة مرنة في التكيف مع المتغيرات البيئية على المدى البعيد بما ينعكس على فاعلية قراراتها .

وهدفت دراسة الشجيري والسلماني (٢٠١٦) إلى التعرف على التفكير الاستراتيجي والقدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الأنبار، والتعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام العلمية ودلالة الفروق في مستوى التفكير الاستراتيجي لدى العينة تبعا لمتغير التخصص ، وبلغت عينة الدراسة (٥٠) رئيس قسم علمي ، وأظهرت النتائج أن رؤساء الأقسام العلمية لديهم تفكير استراتيجي بدرجة دالة احصائيا ، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤساء الأقسام العلمية في مستوى التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير التخصص .

دراسة محمود (٢٠١١) هدفت إلى التعرف على العلاقات بين إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي وعلاقتها بمستويات الصراع التنظيمي وأساليب إدارته،

أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي والمرحلة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

وتكونت العينة من (٨٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ببعض أقسام كليات الجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط تقريبا من الصراع التنظيمي بهذه الأقسام، أعلاه الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين، وأدناها الصراعات الشخصية بدرجة منخفضة، وأن أكثر أساليب إدارة الصراع جاء أسلوب التكامل بدرجة متوسطة، وأدناها أسلوب التجنب بدرجة متوسطة .

هدفت دراسة درادكة (٢٠١١) إلى معرفة درجة ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات الجنس ، والتخصص، والرتبة الأكاديمية ، والخبرة . ، تكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) عضو هيئة تدريس، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى إن مستوى ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع كان متوسطاً على جميع الإستراتيجيات ، كما وجدت فروق دالة إحصائياً بين تقديرات القادة التربويين في استراتيجيات إدارة الصراع ككل تعزى لمتغير الجنس، أما المجالات الفرعية فكانت هناك فروق دالة إحصائياً لإستراتيجيات المشاركة، والتجنب، والتسوية لصالح الإناث، أما إستراتيجية المواجهة كانت لصالح الذكور، أما إستراتيجية الإجبار، فلم تكن هناك فروق دالة إحصائياً بين تقديرات القادة التربويين في استراتيجيات إدارة الصراع ككل ولا على المجالات الفرعية تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة، وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بعدة توصيات منها: ضرورة تدريب القادة التربويين على كيفية استخدام إستراتيجيات إدارة

الصراع، وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لتشخيص الصراعات، واختيار الأساليب المثلى للتعامل معها بشكل ايجابي.

وهدف دراسة ستانلى والجرت (Stanley, C. & Algert ,N, 2007) إلى رصد أساليب إدارة الصراع لدى رؤساء الأقسام وكيف تؤثر على القيادة والتطوير المهني. وتكونت العينة من (٢٠) رئيساً من رؤساء الأقسام في مختلف التخصصات وبمستويات متفاوتة من الخبرة في مركز البحوث الجامعى . وبناء على تحليل أساليب إدارة الصراع ، أبرزت النتائج أن الصراع في بيئة الجامعة مكوناً متأصلاً فى الحياة الأكاديمية . وأن القادة يقضون أكثر من ٤٠٪ من وقتهم في إدارة الصراع .

المحور الثانى: دراسات تناولت العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والتفكير الاستراتيجي .

سعت دراسة أبو المجد (٢٠١٨) إلى توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي وأهدافه والتعرف على أهم العوامل التي تؤثر في أداء الجامعات المصرية، مع محاولة تحديد أهم نقاط القوة والضعف في أداء الجامعات المصرية بالتركيز على تشخيص الواقع الحالي، فضلاً عن تقديم رؤية مقترحة لتعزيز الأداء المؤسسى للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي .

دراسة محمود و نعمة (٢٠١٨) هدفت إلى تحديد طبيعة دور التفكير الاستراتيجي و تأثيره في تحسين استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية في منظمات الأعمال، اذ يشكل التفكير الاستراتيجي المحرك الأساسى لكافة التغييرات التي يمكن للمنظمة القيام بها للتكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها، كما ان تحسين استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية يمثل احدى التحديات التي تواجه الادارة العليا في المنظمة المعاصرة لمساعدتها على

أساليب ادارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

البقاء والاستمرار. وقد تكونت العينة من (١٠٤) شخص من العاملين بالشركة العامة للزيوت النباتية ، وأشارت الدراسة إلى وجود قصور واضح في توظيف التفكير الاستراتيجي ، ، كما أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها وجود علاقة ارتباطية وتأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في تحسين استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية .

هدفت دراسة داود والجادر (Dawood,A.& AL-Jader,S., 2017) إلى دراسة تأثير انعكاس أنماط التفكير الاستراتيجي على مستويات الصراع التنظيمي والمتمثلة في (الصراع على المستوى الفردي - والصراع على مستوى المجموعة - والصراع على مستوى المنظمة) لدى عينة من مديري الأقسام بوزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي مكونة من (١١٨) مدير . وأوضحت النتائج وجود علاقة عكسية بين أنماط التفكير الاستراتيجي ومستويات الصراع التنظيمي وأن ارتفاع التفكير الاستراتيجي لدى المديرين يؤدي إلى انخفاض مستويات الصراع التنظيمي وأوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري الأقسام على أنماط التفكير الاستراتيجي الأمر الذي يمكنهم من التعامل مع الصراعات التنظيمية .

المحور الثالث: دراسات تناولت العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والمرونة النفسية

هدفت دراسة أبو عيشة (٢٠١٧) إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين ، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق بين أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع والمرونة التنظيمية وفقا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية ، بلغ عدد العينة (٦٠٢) معلم ومعلمة ، وتوصلت الدراسة إلى

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب الصراع التنظيمي ومستوى المرونة التنظيمية لدى أفراد العينة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي والمرونة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - الخبرة العملية - الجنس) ، وأوصت الدراسة من خلال نتائجها على استخدام الأساليب المناسبة في إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق مستوى عالي من المرونة التنظيمية .

كما هدفت دراسة يوسف (٢٠١٧) إلى التعرف على طبيعة الصراع التنظيمي والابداع الاداري ورصد ممارسة أساليب الصراع التنظيمي وعلاقتها بالابداع لدى رؤساء الأقسام ببعض كليات جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على عينة قوامها (٤٥٦) عضو هيئة تدريس ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والمرونة كأحد أبعاد الابداع الاداري .

أجرى الحيت وعبد العال (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الابداع الاداري ، تألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لها أثر على المرونة كأحد عناصر الابداع الاداري.

وتناولت دراسة نصر الدين (٢٠١٦) العلاقة بين المرونة النفسية واستراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة في ضوء التخصص الأكاديمي والنوع وسنوات الخبرة ، تكونت العينة من (٣٠٤) من معلمى الثانوية العامة ، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المرونة النفسية واستراتيجيات إدارة الصراع ، وعدم وجود فروق

بين أفراد العينة في المرونة النفسية تعزى إلى أثر النوع أو التخصص أو الخبرة .

تعقيب على الدراسات السابقة : من العرض السابق للدراسات السابقة نجد العديد من النقاط التي استطاعت الباحثة الاستفادة منها :

- اتفقت الدراسات على أهمية تعزيز وغرس مفهوم التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية في المؤسسات التعليمية وتزويد القادة بمهارات تشخيص وإدارة الصراع .

- كما أكدت الدراسات على حتمية ظاهرة الصراع داخل المؤسسات، وأن ممارسة القادة التربويين لأساليب إدارة الصراع جاءت متوسطة.

- كما اتفقت الدراسات السابقة على وجود ارتباط موجب بين التفكير الاستراتيجي وأساليب إدارة الصراع وارتباط موجب بين المرونة النفسية وأساليب إدارة الصراع، وأن للتفكير الاستراتيجي تأثير دال على تحسين أساليب إدارة الصراع .

- اختلفت نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بالفروق في أساليب إدارة الصراع وفقا لمتغيري النوع وسنوات الخبرة .

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وكذلك اختيار المنهج المناسب والعينة واعداد المقاييس المستخدمة في الدراسة كما تم الوقوف على أدبيات ونتائج تلك الدراسات للإفادة منها في تحليل نتائج الدراسة الحالية وصياغة الاطار النظرى .

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها حيث أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين التفكير الاستراتيجي

وأساليب الصراع طبقت على مدارس التربية والتعليم أو منظمات عامة في حين أن مجتمع الدراسة الحالية هو الأقسام العلمية وعينتها هي القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر ، كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تعد الدراسة الأولى من نوعها (وذلك في حدود اطلاع الباحثة) التي تتناول العلاقة بين أساليب إدارة الصراع (التعاون - التجنب - التسوية - الاسترضاء - القوة والسلطة) داخل الأقسام العلمية وكلا من التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية والتحقق من مدى إمكانية التنبؤ ببعض هذه الأساليب من خلال التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية .

فى ضوء ما سبق ذكره يمكن صياغة فروض الدراسة كالتالي:

١- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وبين درجاتهم على مقياس التفكير الاستراتيجي .

٢- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وبين درجاتهم على مقياس المرونة النفسية.

٣- يمكن التنبؤ ببعض أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية تنبؤاً دال إحصائياً بمعلومية التفكير الاستراتيجي، والمرونة النفسية لدى أفراد العينة الكلية .

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية تبعا لمتغير النوع (ذكور / أناث) "

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة فى مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية تبعا لمتغير سنوات الخبرة فى منصب رئيس القسم (أقل من سنة - من سنة إلى ثلاث سنوات - أكثر من ثلاث سنوات).

منهج الدراسة وإجراءاتها :

أولا : منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفى الارتباطى وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة .

ثانيا : عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٨٠) رئيس قسم من رؤساء الأقسام بكليات جامعة الأزهر يتوزعون وفقا للنوع إلى (٤٥) ذكور ، (٣٥) اناث ، ووفقا لسنوات الخبرة فى منصب رئيس قسم إلى (٢٠) أكثر من ثلاث سنوات ، (٢٩) من سنة إلى ثلاث سنوات ، (٣١) أقل من سنة ، تم اختيارهم من تسعة عشر كلية من كليات جامعة الأزهر بالقاهرة والأقاليم وهى (كليات الدراسات الإنسانية بالقاهرة والدقهلية - كليات التربية بنين بالقاهرة والدقهلية - كليات التجارة بنات بالدقهلية وبنين بالقاهرة - كليات العلوم بنات وبنين بالقاهرة - كلية الهندسة بنين بالقاهرة - كلية الزراعة بنين بالقاهرة - كليات الدراسات الإسلامية والعربية بنات بالقاهرة والزقازيق والمنصورة ودمياط

والإسكندرية وكفر الشيخ - كلية الشريعة والقانون بنين بالدقهلية - كلية أصول الدين بنين بالمنوفية - كلية الدراسات الإسلامية والعربية بنين بدمياط) .

ثالثاً : أدوات الدراسة

١- مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية لدى القيادات الأكاديمية إعداد / الباحثة

تم تصميم مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية لدى القيادات الأكاديمية من خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث التي تناولت أساليب إدارة الصراع بصفة عامة ولدى القيادات الأكاديمية خاصة ومن هذه الدراسات دراسة الشهرى (٢٠١٣) ، ودراسة أبو النور (٢٠١٤) ، ودراسة الجمل (٢٠١٥) ، ودراسة هدية وحسين (٢٠١٧) والاستفادة من المقاييس الموجودة بهذه الدراسات في تحديد أبعاد المقياس والعبارات التي تنتمي لكل بعد .

من خلال هذه الخطوة تم تحديد الأساليب التي يتكون منها المقياس وهي :

١- أسلوب التعاون

٢- أسلوب التجنب

٣- أسلوب التسوية

٤- أسلوب الاسترضاء

٥- أسلوب القوة والسلطة

أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي والمرحلة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

- تم عرض المقياس في صورته المبدئية على عدد خمس محكمين من أساتذة علم النفس والصحة النفسية وتم إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات بحيث تتلائم مع طبيعة العينة حتى بلغت عبارات المقياس النهائية (٣٤) عبارة موزعة على أبعاد المقياس كما يلي : أسلوب التعاون ويشمل (٧) عبارات ، أسلوب التجنب ويشمل (٧) عبارات ، أسلوب التسوية ويشمل (٦) عبارات ، أسلوب الاسترضاء ويشمل (٧) عبارات ، أسلوب القوة والسلطة ويشمل (٧) عبارات ، ويتم الإجابة عليها وفق اختيار من خمس بدائل ، وبهذه الخطوة أصبح المقياس جاهزا للتطبيق على عينة الدراسة الاستطلاعية .

- قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية عددها (٣٠) من القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام العلمية) بجامعة الأزهر وذلك لحساب الخصائص السيكومترية للمقياس من صدق وثبات والتعرف على أهم الصعوبات والعوائق التي تواجه الباحثة أثناء تطبيق المقياس ووضع بعض التعديلات لحلها أو تفاديها .

- الخصائص السيكومترية للمقياس في الدراسة الحالية :

- الاتساق الداخلي : قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. ويبين الجدول رقم (١) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات مقياس أساليب إدارة الصراع .

جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة

والدرجة الكلية للبعد الذى تنتمى فى مقياس أساليب إدارة الصراع (ن = ٣٠)

البعد الخامس القوة والسلطة		البعد الرابع الاسترضاء		البعد الثالث التسوية		البعد الثانى التجنب		البعد الأول التعاون	
رقم المفردة	قيمة ر	رقم المفردة	قيمة ر	رقم المفردة	قيمة ر	رقم المفردة	قيمة ر	رقم المفردة	قيمة ر
٥	٠.٠٨٢٩	٤	٠.٣٧٩	٣	٠.٦١١	٢	٠.٤٩٨	١	٠.٣٩٩
١٠	٠.٦٢٤	٩	٠.٧١٢	٨	٠.٤٩٩	٧	٠.٣٦٨	٦	٠.١٠٣
١٥	٠.٥٨٢	١٤	٠.٥٨٧	١٣	٠.٥٥١	١٢	٠.٥٧٩	١١	٠.٦٣٤
٢٠	٠.٥٦٢	١٩	٠.٥٣٥	١٨	٠.٥٧٤	١٧	٠.٤٧٣	١٦	٠.٥٧٥
٢٥	٠.٦٥١	٢٤	٠.٤٤٨	٢٣	٠.٤٩٥	٢٢	٠.٦٦٤	٢١	٠.٧٢٩
٣٠	٠.٥٦٢	٢٩	٠.٥٠٨	٢٨	٠.١٢٧	٢٧	٠.٦٢٧	٢٦	٠.٥٣٨
٣٤	٠.٣٨٠	٣٣	٠.٥٩٢			٣٢	٠.٣٧٠	٣١	٠.٦٤٠

- مستوى الدلالة عند $0.01 = 0.463$ ، $0.05 = 0.361$ ،

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) ، (0.05) ، ما عدا العبارات رقم (٦ ، ٢٤ ، ٢٨) كانت غير دالة وبالتالي تم حذفها .

كما قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لعبارات المقياس وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس كما يتضح في الجدول التالي :

جدول (٢) معاملات ارتباط أبعاد مقياس أساليب إدارة الصراع والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٣٠)

الدرجة الكلية	الأبعاد
*٠.٤٢٢	التعاون
**٠.٧٤٠	التجنب
**٠.٥٨٩	التسوية
**٠.٧١٤	الاسترضاء
**٠.٤٨٨	القوة والسلطة

مستوى الدلالة عند $(٠.٠١) = ٠.٤٦٣$ ، $(٠.٠٥) = ٠.٣٦١$

- الثبات : تم حساب معامل ثبات مقياس أساليب إدارة الصراع باستخدام معادلة ألفا نكرونباك وقد بلغ معامل الثبات للمقياس ككل (٠.٧٠٠) وهو معامل دال إحصائياً مما يدعو للثقة في صحة النتائج التي يسفر عنها المقياس.
- كما تم حساب معامل ثبات ألفا بحذف درجة المفردة

جدول (٣) قيم معامل ألفا بحذف درجة المفردة ن = (٣٠)

رقم المفردة	معامل الفا عند حذف المفردة	رقم المفردة	معامل الفا عند حذف المفردة	رقم المفردة	معامل الفا عند حذف المفردة	رقم المفردة	معامل الفا عند حذف المفردة	رقم المفردة	معامل الفا عند حذف المفردة
١	٠.٧٠٧	٨	٠.٦٩٧	١٥	٠.٧٠٩	٢٢	٠.٦٦٧	٢٩	٠.٦٨٢
٢	٠.٦٧٦	٩	٠.٦٧٢	١٦	٠.٦٩٧	٢٣	٠.٦٦٨	٣٠	٠.٧٠٨
٣	٠.٦٩١	١٠	٠.٦٨٨	١٧	٠.٧١٠	٢٤	٠.٧٠٢	٣١	٠.٧٠٣
٤	٠.٦٩٦	١١	٠.٦٩٤	١٨	٠.٧٠٢	٢٥	٠.٦٩٦	٣٢	٠.٧٠٠
٥	٠.٦٨٢	١٢	٠.٦٦٨	١٩	٠.٦٩١	٢٦	٠.٦٧٩	٣٣	٠.٦٨٧
٦	٠.٧٠٠	١٣	٠.٧١١	٢٠	٠.٦٨٠	٢٧	٠.٧٠٩	٣٤	٠.٧٠٤
٧	٠.٧٠٤	١٤	٠.٦٨٩	٢١	٠.٦٩٢	٢٨	٠.٦٩٥		

- وتم استخدام طريقة التجزئة النصفية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤) يوضح معاملات الثبات للمقياس (ن = ٣٠)

المقياس	معامل الارتباط قبل تصحيح سبيرمان براون	معامل الارتباط بعد التصحيح
المقياس ككل	٠.٥٥٨	٠.٧١٦

الصورة النهائية للمقياس :

بعد حساب الخصائص السيكومترية للمقياس ، أصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من (٣١) مفردة موزعة على أبعاده الخمسة (أسلوب التعاون (٦) مفردات ، أسلوب التجنب (٦) مفردات، أسلوب التسوية (٥) مفردات ، أسلوب الاسترضاء (٦) مفردات ، أسلوب القوة والسلطة (٧) مفردات . ولتصحيح المقياس تم استخدام تدرج ليكرت الخماسي (دائما - غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا) وإعطاء الأوزان (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) للحكم على درجة استجابات المفحوصين على المقياس ، وبذلك تتراوح الدرجات على هذا المقياس من ٣١ - ١٥٥ .

٢-مقياس التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية

إعداد / الباحثة

تم تصميم مقياس التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بعد مراجعة الدراسات والأبحاث والمقاييس التي تناولت التفكير الاستراتيجي، حيث لاحظت الباحثة ندرة في المقاييس التي أعدت لقياس التفكير الاستراتيجي لدى عينة الدراسة الحالية من القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام العلمية)، حيث أن معظم الدراسات والمقاييس التي تناولت التفكير الاستراتيجي كانت في المؤسسات والمنظمات الإدارية الخدمية والصناعية والتجارية الربحية وغير الربحية، وبعض منها تناول التفكير الاستراتيجي في المؤسسات التعليم قبل الجامعي لدى عينة من المعلمين والقادة التربويين ومديرى التعليم في إدارات التربية والتعليم، وقلّة من هذه الدراسات تناول التفكير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي لذا قامت الباحثة بإعداد مقياس

للتفكير الاستراتيجي يتناسب مع عينة الدراسة الحالية من رؤساء الأقسام العلمية .

وقد مر بناء المقياس بعدة خطوات حتى وصل إلى صورته النهائية وهذه الخطوات هي :

- مراجعة التراث السيكولوجي لمفهوم التفكير الاستراتيجي وعناصره وأبعاده وخصائص وسمات الافراد ذوى التفكير الاستراتيجي والدراسات السابقة العربية والأجنبية وكذلك الاطلاع على المقاييس التي استخدمت لقياس التفكير الاستراتيجي بصفة عامة والتفكير الاستراتيجي لدى القيادات الاكاديمية بالجامعة بصفة خاصة مثل مقياس (Dhir,et al (2018، ومقياس (Pang & Pisapia (2012 ومقياس الشديفات والحراشة (٢٠٠٥) ، ومقياس العنزى وأخرس (٢٠١٠) ومقياس الشجيري والسلماني (٢٠١٦) ، ومقياس الشمري وأخرس (٢٠١٧) ومقياس الخرعان (٢٠١٨) ومقياس العودة (٢٠١٨) ، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات والمقاييس فى تحديد المفهوم الاجرائى للتفكير الاستراتيجي وتحديد مكونات المقياس في أربعة أبعاد هي (التفكير الشمولى - التفكير التجريدى - التفكير التشخيصى - التفكير التخطيطى) ، وتم صياغة مجموعة من الفقرات والبنود تعبر عن الأبعاد الفرعية المتضمنة فى مقياس التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الاكاديمية (رؤساء الأقسام العلمية) وتتفق مع التعريف الإجرائى الذى تتبعه .

- وقد اشتمل المقياس فى صورته الأولية على عدد من البنود والعبارات روعى فى صياغتها حسن الصياغة وسهولة الأسلوب ووضوح المعانى

**أساليب ادارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي
والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر**

وطبيعة عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية ، وتتم الاجابة على بنود المقياس وفق اختيار من خمس بدائل هي (دائما -غالبا - أحيانا- نادرا - أبدا) .

- تم عرض المقياس فى صورته المبدئية على خمس من المحكمين فى مجال علم النفس والصحة النفسية ، وانتهت عملية التحكيم إلى حذف بعض العبارات وتعديل صياغة بعضها الآخر ، وبناء على هذه الخطوة أصبح المقياس مكونا من (٢٩) عبارة موزعة على أبعاد المقياس الأربعة ، وجاهزا للتطبيق على عينة الدراسة الاستطلاعية .

- قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية عددها (٣٠) من القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام العلمية) بجامعة الأزهر وذلك لحساب الخصائص السيكومترية للمقياس من صدق وثبات والتعرف على أهم الصعوبات والعوائق التي تواجه الباحثة أثناء تطبيق المقياس ووضع بعض التعديلات لحلها أو تفاديها .

**الخصائص السيكومترية لمقياس التفكير الاستراتيجي لدى القيادات
الأكاديمية :**

- **صدق المحك الخارجي :** قامت الباحثة بحساب صدق مقياس التفكير الاستراتيجي من خلال حساب معامل ارتباط أداء أفراد العينة الاستطلاعية (ن = ٣٠) على المقياس وأدائهم على مقياس الشمرى وأخرس (٢٠١٧) وقد بلغ معامل الارتباط ٠.٧٧٥ وهو معامل دال ومقبول .

- الاتساق الداخلي : قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذى تنتمى إليه. ويبين الجدول رقم (٥) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات مقياس التفكير الاستراتيجى.

جدول (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة

والدرجة الكلية للبعد الذى تنتمى فى مقياس التفكير الاستراتيجى (ن = ٣٠)

البعد الرابع التفكير التخطيطى		البعد الثالث التفكير التشخيصى		البعد الثانى التفكير التجريدى		البعد الأول التفكير الشمولى	
رقم المفردة	قيمة ر	رقم المفردة	قيمة ر	رقم المفردة	قيمة ر	رقم المفردة	قيمة ر
٤	**٠.٧٤٩	٣	**٠.٧١٧	٢	**٠.٤٨٤	١	**٠.٦٣٣
٨	**٠.٥٥٦	٧	**٠.٨٣٤	٦	٠.١٧٨	٥	*٠.٤٠٤
١٢	*٠.٣٨٥	١١	**٠.٥٩٦	١٠	**٠.٥٢٦	٩	*٠.٤٤٣
١٦	**٠.٦٥٢	١٥	**٠.٦٤٨	١٤	**٠.٦٨٦	١٣	**٠.٥٣١
٢٠	**٠.٦٩٢	١٩	**٠.٨٥٥	١٨	*٠.٣٧٠	١٧	*٠.٣٨٨
٢٤	**٠.٧٥٣	٢٣	**٠.٥٨٦	٢٢	*٠.٣٨٨	٢١	*٠.٤٠٩
٢٨	**٠.٧٧٠	٢٧	**٠.٥٤٦	٢٦	**٠.٥٥٨	٢٥	**٠.٥٤٤
٢٩	**٠.٤٦٤						

- مستوى الدلالة عند (٠.٠١) = ٠.٤٦٣ ، (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

**أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي
والمرحلة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر**

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، (٠.٠٥) (ماعدا العبارة (٦) غير دالة وبالتالي تم حذفها ، كما قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لعبارات المقياس وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات الأبعاد وبين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس كما يتضح في الجدول التالي :

**جدول (٦) معاملات ارتباط أبعاد مقياس التفكير الاستراتيجي
والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٣٠)**

أبعاد التفكير الاستراتيجي	التفكير الشمولي	التفكير التجريدي	التفكير التشخيصي	التفكير التخطيطي	الدرجة الكلية للتفكير الاستراتيجي
التفكير الشمولي	----	**٠.٦٥٢	**٠.٥٩٠	**٠.٦١٣	**٠.٨٠٩
التفكير التجريدي		----	**٠.٦٣٨	**٠.٦٣٩	**٠.٨٤٢
التفكير التشخيصي			-----	**٠.٧٧٣	**٠.٨٨٧
التفكير التخطيطي				----	**٠.٨٩٤

مستوى الدلالة عند (٠.٠١) = ٠.٤٦٣ ، (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

- **الثبات** : تم حساب معامل ثبات مقياس التفكير الاستراتيجي باستخدام معادلة ألفا لكرونباك وقد بلغ معامل الثبات للتفكير الاستراتيجي

(٠.٨٧٥) ، وهو معامل دال إحصائياً مما يدعو للثقة في صحة النتائج التي يسفر عنها المقياس.

- كما تم حساب معامل ثبات ألفا بحذف درجة المفردة

جدول (٧)

قيم معامل ألفا بحذف درجة المفردة ن = (٣٠)

رقم المفردة	معامل ألفا عند حذف المفردة	رقم المفردة	معامل ألفا عند حذف المفردة	رقم المفردة	معامل ألفا عند حذف المفردة	رقم المفردة	معامل ألفا عند حذف المفردة
١	٠.٨٨٠	٩	٠.٨٧٢	١٧	٠.٨٦٩	٢٥	٠.٨٧٧
٢	٠.٨٦٨	١٠	٠.٨٧٨	١٨	٠.٨٧٠	٢٦	٠.٨٧٤
٣	٠.٨٧٠	١١	٠.٨٧١	١٩	٠.٨٦٤	٢٧	٠.٨٦٩
٤	٠.٨٦٧	١٢	٠.٨٧٤	٢٠	٠.٨٦٩	٢٨	٠.٨٦٥
٥	٠.٨٧٣	١٣	٠.٨٦٨	٢١	٠.٨٧٣	٢٩	٠.٨٧٤
٦	٠.٨٧٥	١٤	٠.٨٨٠	٢٢	٠.٨٧٠		
٧	٠.٨٦٥	١٥	٠.٨٦٥	٢٣	٠.٨٦٨		
٨	٠.٨٧١	١٦	٠.٨٦٧	٢٤	٠.٨٦٣		

- و تم استخدام طريقة التجزئة النصفية والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (٨) يوضح معاملات الثبات للمقياس (ن = ٣٠)

المقياس	معامل الارتباط قبل تصحيح سبيرمان براون	معامل الارتباط بعد التصحيح	معامل جتمان
المقياس ككل	٠.٨٦٢	٠.٩٢٦	٠.٩٢٦

الصورة النهائية للمقياس :

بعد حساب الخصائص السيكومترية للمقياس ، أصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من (٢٨) مفردة موزعة على أبعاده الأربعة (التفكير الشمولى (٧) مفردة ، التفكير التجريدى (٦) مفردة، التفكير التشخيصى (٧) مفردة ، التفكير التخطيطى (٨) مفردة . ولتصحيح المقياس تم استخدام تدرج ليكرت الخماسى (دائما - غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا) وإعطاء الأوزان (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) للحكم على درجة استجابات المفحوصين على المقياس ، وبذلك تتراوح الدرجات على هذا المقياس من ٢٨ - ١٤٠ .

٣- مقياس المرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية إعداد /الباحثة

تم تصميم مقياس المرونة النفسية بهدف قياس قدرة القائد الأكاديمى على التوافق والتكيف مع الضغوط والتحديات التي تواجهه أثناء تأدية مهامه المهنية، حيث لاحظت الباحثة ندرة المقاييس الخاصة بقياس هذا المتغير في البيئة العربية لدى عينة الدراسة الحالية ، عدا مقياس الصالح (٢٠١٨) ولكن نظرا لعدم وجود أبعاد بهذا المقياس وعدم مناسبته مع أهداف الدراسة الحالية ، قامت الباحثة بأعداد مقياس للمرونة النفسية يتناسب مع طبيعة

عينة الدراسة الحالية من القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام العلمية) . وقد مر بناء المقياس بعدة خطوات حتى وصل إلى صورته النهائية وهذه الخطوات هي :

- الاطلاع على الدراسات والأبحاث والمقاييس التي تناولت المرونة النفسية مثل مقياس (Lock, et al(2020) ، ومقياس يوسف (٢٠١٤) ، ومقياس أبو النور ومحمد (٢٠١٦) ، ومقياس الصالح (٢٠١٨) ، ومقياس السيد (٢٠١٩) ، ومقياس الشمري (٢٠٢١) ومقياس الحداد وعمرشان (٢٠٢١) والاستفادة من المقاييس والدراسات في تحديد المفهوم الاجرائى للمرونة النفسية وتحديد أبعادها لدى عينة الدراسة الحالية من القيادات الاكاديمية (رؤساء الأقسام العلمية) وتم صياغة مجموعة من الفقرات والبندود تعبر عن الأبعاد الثلاثة الفرعية (البعد المعرفى - البعد الانفعالى - البعد الاجتماعى) المتضمنة في مقياس المرونة النفسية وتتفق مع التعريف الإجرائى الذى تتبعه .

- وقد تم عرض المقياس فى صورته المبدئية على خمس من المحكمين فى مجال علم النفس والصحة النفسية وتم إجراء التعديلات التى أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات بحيث تتلاءم مع طبيعة العينة حيث بلغت عبارات المقياس (٢٠) عبارة موزعة على أبعاد المقياس الثلاثة يتم الاجابة عليها وفق اختيار من خمس بدائل هى (بدرجة كبيرة جدا - بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة قليلة - بدرجة قليلة جدا) وتعتبر الدرجة المرتفعة عن ارتفاع مستوى المرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام العلمية).

أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي
والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

- قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية عددها (٣٠) من القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام العلمية) بجامعة الأزهر وذلك لحساب الخصائص السيكومترية للمقياس من صدق وثبات والتعرف على أهم الصعوبات والعوائق التي تواجه الباحثة أثناء تطبيق المقياس ووضع بعض التعديلات لحلها أو تفاديها .

الخصائص السيكومترية للمقياس :

- **الاتساق الداخلي :** قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. ويبين الجدول رقم (٩) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات مقياس المرونة النفسية

جدول (٩) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي في مقياس المرونة النفسية (ن = ٣٠)

البعد الثالث الاجتماعي		البعد الثاني الانفعالي		البعد الأول المعرفي	
رقم المفردة	قيمة ر	رقم المفردة	قيمة ر	رقم المفردة	قيمة ر
٣	٠.٦٣٧**	٢	٠.٤٥٢*	١	٠.٥٦٦**
٦	٠.٧٥٠**	٥	٠.٨٣٢**	٤	٠.٠٩٧
٩	٠.٦٩٢**	٨	٠.٨٢٠**	٧	٠.٦١٠**
١٢	٠.٦٠٢**	١١	٠.٨٢٣**	١٠	٠.٤٥٩*
١٥	٠.٤٩٦**	١٤	٠.٧٦١**	١٣	٠.٤٦٨**
١٨	٠.٦٠٨**	١٧	٠.٦٧٩**	١٦	٠.٦٠٤**
		٢٠	٠.٧١٠**	١٩	٠.٣٨٨*

- مستوى الدلالة عند (٠.٠١) = ٠.٤٦٣ ، (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، (٠.٠٥) ما عدا العبارة رقم (٤) كانت غير دالة وبالتالي تم حذفها ، كما قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لعبارات المقياس وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات الأبعاد وبين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس كما يتضح في الجدول التالي :

جدول (١٠) معاملات ارتباط أبعاد مقياس المرونة النفسية

والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٣٠)

الأبعاد	البعد المعرفي	البعد الانفعالي	البعد الاجتماعي	الدرجة الكلية
البعد المعرفي	----	**٠.٤٩٠	**٠.٥٠٠	**٠.٧٦٢
البعد الانفعالي		-----	**٠.٦٨٥	**٠.٩٠٩
البعد الاجتماعي			---	**٠.٨٣٤

- مستوى الدلالة عند (٠.٠١) = ٠.٤٦٣ ، (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

- **الثبات** : تم حساب معامل ثبات مقياس المرونة النفسية باستخدام معادلة ألفا نكرونباك وقد بلغ معامل الثبات للمقياس ككل (٠.٨٣٥) وهو معامل دال إحصائياً مما يدعو للثقة في صحة النتائج التي يسفر عنها المقياس.

- كما تم حساب معامل ثبات ألفا بحذف درجة المفردة

جدول (١١) قيم معامل ألفا بحذف درجة المفردة ن = (٣٠)

رقم المفردة	معامل الفا عند حذف المفردة	رقم المفردة	معامل الفا عند حذف المفردة	رقم المفردة	معامل الفا عند حذف المفردة	رقم المفردة	معامل الفا عند حذف المفردة
١	٠.٨١٧	٦	٠.٨٢٦	١١	٠.٨١٦	١٦	٠.٨٢٢
٢	٠.٨٢٨	٧	٠.٨٦٧	١٢	٠.٨٢٥	١٧	٠.٨٢٢
٣	٠.٨٣٠	٨	٠.٨١٨	١٣	٠.٨٢٢	١٨	٠.٨٢٤
٤	٠.٨٥٥	٩	٠.٨٢٩	١٤	٠.٨١٤	١٩	٠.٨٢٧
٥	٠.٨١٤	١٠	٠.٨٤٤	١٥	٠.٨٢٩	٢٠	٠.٨٢٣

- و تم استخدام طريقة التجزئة النصفية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٢) يوضح معاملات الثبات للمقياس (ن = ٣٠)

المقياس	معامل الارتباط	معامل الارتباط
المقياس ككل	قبل تصحيح سبيرمان براون	بعد التصحيح
	٠.٥٤٧	٠.٧٠٧

الصورة النهائية للمقياس :

بعد حساب الخصائص السيكومترية للمقياس ، أصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من (١٩) مفردة موزعة على أبعاده الثلاثة (البعد المعرفي (٦) مفردات ، البعد الانفعالي (٧) مفردات، البعد الاجتماعي (٦) مفردات،

ولتصحيح المقياس تم استخدام تدرج ليكرت الخماسي ، وإعطاء الأوزان (١، ٢، ٣، ٤، ٥) للحكم على درجة استجابات المفحوصين على المقياس ، وبذلك تتراوح الدرجات على هذا المقياس من ١٩ - ٩٥ .

نتائج الدراسة ومناقشتها :

١- ينص الفرض الأول على أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وبين درجاتهم على مقياس التفكير الاستراتيجي .

وللتحقق من هذا الفرض قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وبين درجاتهم على مقياس التفكير الاستراتيجي لدى عينة الدراسة والتي يحددها الجدول التالي :

أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي
والمرحلة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

جدول (١٣)

متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس التفكير الاستراتيجي
ومقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية (ن = ٨٠)

مقياس أساليب إدارة الصراع				مقياس التفكير الاستراتيجي			
الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١.٠٠	١.٩٨	٢٨.١٧	التعاون	٠.٥٦٠	٢.٥٤	٣٠.٥٣	التفكير الشمولي
٠.٢٩٩	٣.٨٠	٢٠.٩٨	التجنب	٠.١٨٩	٢.٥٦	٢٤.٠٠	التفكير التجريدي
١.٠٢	٢.٠٢	٢٨.٠٨	التسوية	٠.٨٠٣	٣.٣٨	٣٠.٨٦	التفكير التشخيصي
٠.٨٤٩	٢.٠٠	٢٧.٨٥	الاسترضاء	٠.٠٤٥	٣.٤٣	٣٥.٦٥	التفكير التخطيطي
٠.٦٧١	٤.١٥	١٣.٩١	القوة والسلطة	٠.٣٨١	١٠.١٧	١٢١.٠٥	كلى التفكير الاستراتيجي

جدول (١٤)

معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة على مقياس التفكير
الاستراتيجي وبين درجاتهم على مقياس أساليب إدارة الصراع داخل
الأقسام العلمية (ن = ٨٠)

مقياس أساليب إدارة الصراع					البعد	مقياس التفكير الاستراتيجي
القوة والسلطة	الاسترضاء	التسوية	التجنب	التعاون		
٠.٠٢٧	**٠.٣٥٠	**٠.٣٧١	٠.١٢٥	**٠.٤١٠	الشمولى	
٠.١٣٢	**٠.٣٦٠	**٠.٤٢٠	٠.٠٨٧	**٠.٤٤٢	التجريدى	
*٠.٢٣٧-	**٠.٥٦٦	**٠.٦٠٢	٠.٠١٠	**٠.٦٧٧	التشخيصى	
- **٠.٣٣٦	**٠.٤٢٦	**٠.٤٢٤	٠.٠٤٩	**٠.٤٩١	التخطيطى	
٠.١٦٦	**٠.٥١٠	**٠.٥٤٢	٠.٠١٠	**٠.٦٠٥	كلى التفكير	

* دال عند مستوى ٠.٠٥ ** دال عند مستوى ٠.٠١

القيمة الجدولية ٠.٢٢٠ عند ٠.٠٥ ، ٠.٢٨٦ عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين اساليب (التعاون - التسوية - والاسترضاء) والتفكير الاستراتيجي بأبعاده حيث ترواحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٧٧ ، ٠.٣٥٠) وهذه المعاملات دالة عند مستوى (٠.٠١)، وعدم وجود علاقة بين أسلوب التجنب

أساليب ادارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي والمرحلة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

والتفكير الاستراتيجي بأبعاده، ووجود علاقة سلبية بين أسلوب القوة والسلطة وبعدي التفكير التشخيصي والتخطيطي عند مستوى (٠.٠١)، (٠.٠٥) وعدم وجود علاقة بين أسلوب القوة والسلطة وابعاد التفكير الشمولى والتفكير التجريدى والدرجة الكلية للتفكير الاستراتيجي. وهذا يعنى تحقق الفرض جزئيا .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة داود والجادر Dawood,A.& AL- (2017, Jader,S.,) والتي أوضحت أن ارتفاع التفكير الاستراتيجي لدى المديرين يؤدي إلى انخفاض مستويات الصراع التنظيمي وأوصت بضرورة تدريب مديري الأقسام على أنماط التفكير الاستراتيجي الأمر الذى يمكنهم من التعامل مع الصراعات التنظيمية .

ودراسة أبو المجد (٢٠١٨) والتي أشارت إلى أهمية التفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسى للجامعات المصرية .

كما تتفق مع السياقات والاطر النظرية التي ترى أن التفكير الاستراتيجي يجعل الفرد يستخدم خبراته التي اكتسبها في الماضى وإدراكه للحاضر ونظرته المستقبلية ويوظف كل ما حوله ويسعى إلى فهم التغيرات ويقوم بالتحليل وفهم مكونات الظاهرة أو المشكلة وجزئياتها وما تتضمنه من حقائق (عيسى ، خليفة ، ٢٠١٨ : ٢٣) وبالتالي يتمكن من مواجهة مشكلاته وإدارة صراعاته .

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنه بالرغم من اتفاق الباحثين على أن أسلوب التعاون والتسوية والاسترضاء أفضل الأساليب الفعالة في إدارة صراعات العمل إلا أنه لا يوجد أسلوب مثالى لإدارة كل مواقف الصراع فقد يستخدم القائد في إدارته للصراع أسلوب التعاون حينما يلتمس ميل أطراف الصراع

للتعاون فيشجعهم على الحل ويطلب منهم الجلوس لتحديد طبيعة الصراع والوصول إلى حل مقبول يرضى الجميع ، وعندما يفشل في ذلك قد يلجأ إلى أسلوب التسوية والتوصل إلى منطقة وسطية أو حل وسط يتفق عليه جميع الأطراف بحيث يتضمن الأخذ والعطاء ويتخلى كل من الطرفين عن جزء من مكاسبه للوصول إلى قرار مقبول ، وفي مواقف أخرى للصراع قد يستخدم القائد أسلوب الاسترضاء فيعمل على تقليل الاختلافات والتركيز على الأشياء المشتركة ويضع نصب عينيه ترضية أطراف الصراع . و كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع صحيح وفعال ، غير أن فعاليته يتوقف على طبيعة الموقف الذي يتطلب استخدامه ، وحتى يتمكن القائد الاكاديمي من تشخيص الصراع وتحديد الأسلوب الملائم لادارته لا بد أن يمتلك مهارات التفكير الاستراتيجي ، فالقائد ذوى التفكير الاستراتيجي قادر على التخيل والتصور والتفكير المتعمق في الأمور ودراستها وتحليلها واستنتاج نقاط الاتفاق وتوقع المشكلات المحتملة والتنبؤ بالصراع قبل حدوثه والاستعداد له والتشخيص الشامل للموقف والالمام بكل جوانب المشكلة ، واتخاذ القرارات المتكيفية مع ظروف الواقع ، وبالتالي يستطيع أن يشخص الصراع ويفهم ابعاده ومراحله ويحدد الأسلوب المناسب وفقا لطبيعة الصراع ووفقا لطبيعة الأطراف المتصارعة ويقدم الحلول الابتكارية في حل الصراعات . وبالتالي نجد القائد الاكاديمي ذوى التفكير الاستراتيجي لا يلجأ إلى أسلوب التجنب والذي يتضمن التغاضى وعدم مواجهة الصراع وتجاهله وأسلوب القوة والسلطة والذي يعتمد على استخدام القائد لسلطته ونفوذه لارغام الأطراف المتصارعة على قبول وجهة نظره ومقترحاته ، وذلك لادراكه عدم ملاءمتها لطبيعة أعضاء هيئة التدريس كفئة تتميز بالاستقلالية ويمتلكون

أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي
والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

قدرات متميزة وامتيازات فكرية ويمثلون أعلى طبقة تعليمية وثقافية في المجتمع .

ينص الفرض الثاني على أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وبين درجاتهم على مقياس المرونة النفسية .

وللتحقق من هذا الفرض قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وبين درجاتهم على مقياس المرونة النفسية لدى عينة الدراسة والتي يحددها الجدول التالي :

جدول (١٥) متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس المرونة النفسية و مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية (ن = ٨٠)

مقياس أساليب إدارة الصراع				مقياس المرونة النفسية			
الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١.٠٠	١.٩٨	٢٨.١٧	التعاون	٠.٠١٤	٢.٤٣	٢٦.١٣	المعرفى
٠.٢٩٩	٣.٨٠	٢٠.٩٨	التجنب	٠.٣٠٣	٤.١٤	٢٨.٣٨	الانفعالى
١.٠٢	٢.٠٢	٢٨.٠٨	التسوية	٠.٧٣٩	٢.٢٦	٢٧.٣٣	الاجتماعى
٠.٨٤٩	٢.٠٠	٢٧.٨٥	الاسترضاء	٠.٢٧٠	٧.٥٤	٨١.٨٦	كلى المرونة
٠.٦٧١	٤.١٥	١٣.٩١	القوة والسلطة				

جدول (١٦)

معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة على مقياس المرونة النفسية
وبين درجاتهم على مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية
(ن = ٨٠)

مقياس أساليب إدارة الصراع					البعد	مقياس المرونة النفسية
القوة والسلطة	الاسترضاء	التسوية	التجنب	التعاون		
**٠.٤٢١-	*٠.٢٥٤	**٠.٢٩٩	٠.١٧٢	**٠.٣٥١	المعرفى	
**٠.٤٣٦-	**٠.٣٨٥	**٠.٤١٤	٠.١٥٨	**٠.٤٦٨	الانفعالى	
**٠.٤٥٦.-	*٠.٢٤٩	*٠.٢٣١	٠.٠٦٧	*٠.٢٤٨	الاجتماعى	
**٠.٥١٢-	**٠.٣٦٨	**٠.٣٩٤	٠.١٦٣	**٠.٤٤٥	كلى المرونة	

* دال عند مستوى ٠.٠٥ ، ** دال عند مستوى ٠.٠١

القيمة الجدولية ٠.٢٢٠ عند ٠.٠٥ ، ٠.٢٨٦ عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق : وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب (التعاون - التسوية - والاسترضاء) والمرونة النفسية بأبعادها حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٢٣١ ، ٠.٤٦٨) وهذه المعاملات دالة عند مستوى (٠.٠١) ، (٠.٠٥) ، وعدم وجود علاقة بين أسلوب التجنب والمرونة النفسية بأبعادها ، ووجود علاقة سلبية بين أسلوب القوة والسلطة والمرونة النفسية عند مستوى (٠.٠١). وهذا يعنى تحقق الفرض البحثى جزئيا

أساليب ادارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عيشة (٢٠١٧) والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب الصراع التنظيمي ومستوى المرونة التنظيمية ، وأوصت من خلال نتائجها على استخدام الأساليب المناسبة في إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق مستوى عالي من المرونة التنظيمية . ودراسة يوسف (٢٠١٧) والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والمرونة كأحد أبعاد الابداع الاداري . ودراسة نصر الدين (٢٠١٦) والتي أسفرت عن وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المرونة النفسية واستراتيجيات إدارة الصراع .

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المرونة النفسية تعد عامل نفسي وقائي لدى القائد الاكاديمي تمكنه من التصدي للمشكلات والصراعات التي تواجهه بفاعلية وإيجابية وتمكنه من مواصلة عمله باقتدار وثبات سلوكي وانفعالي من خلال قدرته على تغيير استراتيجياته المعرفية عند معالجة المشكلات والمواقف الجديدة غير المتوقعة واستخدام أساليب متباينة تتلائم مع متطلبات الموقف وقدرته على ضبط وإدارة انفعالاته والتوافق والتفاعل الايجابي مع الاخرين وتشكيل علاقات اجتماعية قائمة على الود والتسامح وتقبل الاخرين ، هذه الخصائص تتناسب مع أساليب التعاون والتسوية والاسترضاء ، أما أسلوب التجنب فالقائد الذي يتبنى هذا الأسلوب يسعى إلى تحاشي وتجنب مواجهة الصراع عن طريق الإهمال والفصل الجسدي والتفاعل المحدود وقد يرجع ذلك إلى عدم قدرته على المواجهة والتواصل مع الاخرين . أما أسلوب القوة والسلطة فالقائد الذي يتبنى هذا الأسلوب يلجأ إلى استخدامه مستندا إلى قوة المركز وما يمتلكه من سلطات لاجبار وتهديد الأطراف المتصارعة

للامتثال لوجهة نظره دون مراعاة لحاجاتهم واتجاهاتهم وهو أسلوب يتسم بالجمود والسيطرة ويتنافى مع المرونة النفسية .

وهذا ما يؤكد (السعيد، ٢٠١٨، : ٢٩) حيث يرى أن المرونة النفسية تجعل الفرد قادراً على رؤية الواقع على أنه ديناميكي متغير وله العديد من الأوجه والتكيف مع المواقف التي تحمل الإحباط ومواجهة المواقف المختلفة بفعالية والرد عليها بعقلانية وتحقيق التوازن بين المجالات الحياتية المختلفة . كل ذلك يدعم النواحي الإيجابية لدى القائد الأكاديمي ويزيد من ثقته بنفسه وقدرته على مواجهة التحديات والتكيف بفاعلية مع عوامل الخطر والتهديد مما يعزز من قدرته على إدارة الصراع داخل بيئة العمل وتحديد الأسلوب الملائم لإدارته ويحسن من أدائه الوظيفي .

ينص الفرض الثالث على أنه " يمكن التنبؤ ببعض أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية (التعاون - التسوية - الاسترضاء) تنبؤاً دالاً إحصائياً بمعلومية التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية لدى أفراد العينة الكلية".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام معامل الانحدار المتعدد للتعرف على القيم التنبؤية بأساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية بمعلومية " التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية " لدى أفراد العينة الكلية، والجدول التالي توضح نتائج تحليل انحدار درجات أساليب إدارة الصراع من خلال التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية .

أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي
والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

جدول (١٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأسلوب التعاون بمعلومية " التفكير الاستراتيجي - المرونة النفسية " لدى العينة الكلية ن = (٨٠)

المتغير المحك	معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الارتباط المتعدد	قيمة ف	مستوى دلالة قيمة ف	المتغيرات المنبأة	قيمة B	قيمة بيتا Beta	قيمة (ت)	مستوى دلالة
أسلوب التعاون	٠.٦٢٦	٠.٣٩١	٢٤.٧٥٨	٠.٠١	التفكير الاستراتيجي	٠.١٠٠	٠.٥١١	٤.٩٤٤	٠.٠١
					المرونة النفسية	٠.٠٤٩	٠.١٨٥	١.٧٩٥	٠.٠٧٧

قيمة الثابت = ١٢.١١٤

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" لمعرفة إمكانية التنبؤ بأسلوب إدارة الصراع " التعاون " داخل الأقسام العلمية بمعلومية " التفكير الاستراتيجي، والمرونة النفسية لدى العينة الكلية بلغت (٢٤.٧٥٨)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى إمكانية التنبؤ بأسلوب إدارة الصراع " التعاون " داخل الأقسام العلمية بمعلومية " التفكير الاستراتيجي، المرونة النفسية " لدى العينة الكلية. كما يتضح من الجدول السابق أن متغير التفكير الاستراتيجي أفضل المتغيرات المدروسة إسهاماً في أسلوب التعاون لدى أفراد العينة الكلية، حيث بلغت قيمة بلغت قيمة بيتا (٠.٥١١)، وبلغت قيمة "ت" المحسوبة لدلالة فاعلية التفكير الاستراتيجي في التنبؤ بأسلوب إدارة الصراع " التعاون " (٤.٩٤٤)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) .

وتفسر المتغيرات المدرجة مجتمعة ٣٩١ % من التباين الكلي لأسلوب إدارة الصراع "التعاون" لدى أفراد العينة الكلية، وتعد هذه النسبة مقبولة، مما يؤكد

إسهام هذا المتغير في أسلوب التعاون. ويمكن صياغة معادلة تنبؤية أسلوب إدارة الصراع " التعاون لدى أفراد العينة الكلية على النحو الآتي :

$$\text{درجة أسلوب إدارة الصراع " التعاون" = قيمة الثابت + (قيمة B) X المتغير}$$

العينة الكلية : درجة أسلوب إدارة الصراع " التعاون" من خلال المتغيرات المسهمة = ١٢.١١٤ + ٠.٠١٠٠ X درجة التفكير الاستراتيجي + ٠.٠٤٩ X درجة المرونة النفسية .

جدول (١٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأسلوب التسوية بمعلومية " التفكير الاستراتيجي - المرونة النفسية " لدى العينة الكلية ن = (٨٠)

المتغير المحك	معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الارتباط المتعدد	قيمة ف	مستوى دلالة قيمة ف	المتغيرات المنبأة	قيمة B	قيمة بيتا Beta	قيمة (ت)	مستوى دلالة
أسلوب التسوية	٠.٥٥٩	٠.٣١٢	١٧.٤٩٢	٠.٠١	التفكير الاستراتيجي	٠.٠٩٢	٠.٤٦١	٤.١٩٩	٠.٠١
					المرونة النفسية	٠.٠٤٣	٠.١٥٩	١.٤٥٠	٠.١٥١

قيمة الثابت = ١٣.٥١٩

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" لمعرفة إمكانية التنبؤ بأسلوب إدارة الصراع " التسوية " داخل الأقسام العلمية بمعلومية " التفكير الاستراتيجي، والمرونة النفسية لدى العينة الكلية بلغت (١٧.٤٩٢)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى إمكانية التنبؤ بأسلوب التسوية داخل

**أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي
والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر**

الأقسام العلمية بمعلومية " التفكير الاستراتيجي ، المرونة النفسية" لدى العينة الكلية . كما يتضح من الجدول السابق أن متغير التفكير الاستراتيجي أفضل المتغيرات المدروسة إسهاماً في أسلوب إدارة الصراع " التسوية" لدى أفراد العينة الكلية، حيث بلغت قيمة بلغت قيمة بيتا (٠.٤٦١)، وبلغت قيمة "ت" المحسوبة لدلالة فاعلية التفكير الاستراتيجي في التنبؤ بأسلوب التسوية (٤.١٩٩)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

وتفسر المتغيرات المدرجة مجتمعةً ٣١٢ % من التباين الكلي لأسلوب التسوية لدى أفراد العينة الكلية، وتعد هذه النسبة مقبولة، مما يؤكد إسهام هذا المتغير في أسلوب التسوية ، ويمكن صياغة معادلة تنبؤية أسلوب التسوية لدى أفراد العينة الكلية على النحو الآتي :

$$\text{درجة أسلوب إدارة الصراع " التسوية " = قيمة الثابت + (قيمة B)} \\ \text{X المتغير}$$

العينة الكلية : درجة أسلوب إدارة الصراع " التسوية " من خلال المتغيرات المسهمة = ١٣.٥١٩ + ٠.٠٩٢ X درجة التفكير الاستراتيجي + ٠.٠٤٣ X درجة المرونة النفسية .

جدول (١٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأسلوب الاسترضاء
بمعلومية " التفكير الاستراتيجي - المرونة النفسية " لدى العينة الكلية

ن = (٨٠)

المتغير المحك	معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الارتباط المتعدد	قيمة ف	مستوى دلالة قيمة ف	المتغيرات المنبأة	قيمة B	قيمة بيتا Beta	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أسلوب الاسترضاء	٠.٥٢٦	٠.٢٧٦	١٤.٧١٣	٠.٠٠١	التفكير الاستراتيجي	٠.٠٨٦	٠.٤٣٦	٣.٨٧١	٠.٠٠١
					المرونة النفسية	٠.٠٣٩	٠.١٤٧	١.٣٠٣	٠.١٩٦

قيمة الثابت = ١٤.٢٩٠

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" لمعرفة إمكانية التنبؤ بأسلوب إدارة الصراع " الاسترضاء " داخل الأقسام العلمية بمعلومية " التفكير الاستراتيجي، والمرونة النفسية لدى العينة الكلية بلغت (١٤.٧١٣)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يشير إلى إمكانية التنبؤ بأسلوب الاسترضاء بمعلومية " التفكير الاستراتيجي، المرونة النفسية " لدى العينة الكلية كما يتضح من الجدول السابق أن متغير التفكير الاستراتيجي أفضل المتغيرات المدروسة إسهاماً في أسلوب الاسترضاء لدى أفراد العينة الكلية، حيث بلغت قيمة بلغت قيمة بيتا (٠.٤٣٦)، وبلغت قيمة "ت" المحسوبة لدلالة فاعلية التفكير الاستراتيجي في التنبؤ أسلوب الاسترضاء (٣.٨٧١)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) .

وتفسر المتغيرات المدرجة مجتمعةً ٢٧٦ % من التباين الكلي لأسلوب إدارة الصراع "الاسترضاء" داخل الأقسام العلمية لدى أفراد العينة الكلية، وتعد هذه

**أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي
والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر**

النسبة مقبولة، مما يؤكد إسهام هذا المتغير في أسلوب الاسترضاء. ويمكن صياغة معادلة تنبؤية لأسلوب الاسترضاء لدى أفراد العينة الكلية على النحو الآتي :

$$\text{درجة أسلوب إدارة الصراع " الاسترضاء " = قيمة الثابت + (قيمة B) X المتغير}$$

العينة الكلية : درجة أسلوب إدارة الصراع " الاسترضاء " من

خلال المتغيرات المسهمة = ١٤.٢٩٠ + ٠.٠٨٦ X درجة التفكير

الاستراتيجي + ٠.٠٣٩ X درجة المرونة النفسية .

وبهذا أمكن استخلاص أن التفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية لهما قدرة تنبؤية بأساليب إدارة الصراع (التعاون - التسوية - الاسترضاء) داخل الأقسام العلمية لدى القيادات الأكاديمية وتتفق هذا النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة محمود، نعمة (٢٠١٨) من وجود علاقة ارتباطية وتأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في تحسين استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية .

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن القائد الأكاديمي الذي يتمتع بمستويات مرتفعة من المرونة النفسية بما تتضمنه من قدرة على التوافق والتكيف مع التحديات والضغوط والتهديدات الطارئة التي تواجهه أثناء تأدية مهامه المهنية والتفكير الاستراتيجي بما يتضمنه من قدرة على تحديد الاطار العام للمشكلة وتحليلها بصورة كلية وحصر العوامل المحيطة بالمشكلة وانتقاء العوامل المؤثرة في المشكلة وتحليل الموقف تحليلا دقيقا والتوصل للعوامل

المسببة للمشكلة وتحديد الحلول الممكنة واختيار البديل الاستراتيجي لحل المشكلة والقدرة على التخطيط وتحديد النتائج المتوقعة وتهيئة الإجراءات اللازمة للوصول إلى تلك النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة . كلها مهارات تهيئ القائد الأكاديمي وتدفعه للتعامل مع الصراع ومواجهته وإدارته بأساليب فعالة للحد من أثاره السلبية والاستفادة من ايجابياته وتحويله من صراع سلبي مدمر إلى صراع ايجابي بناء، فالتفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية من أهم عوامل نجاح القيادات الأكاديمية في التعامل مع المشكلات وإدارة الصراعات داخل بيئة العمل .

ينص الفرض الرابع على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية تبعا لمتغير النوع (ذكور / أناث) "

وللتحقق من هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) لحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة فى مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية تبعا لمتغير النوع والتي يحددها الجدول التالي :

أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي
والمرحلة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

جدول (٢٠) اختبار (ت) لحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية تبعا لمتغير النوع

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الخطأ المعياري للفروق	متوسط الفرق بين القياسين	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجموعة	البعد
٠.١٧٠ غير دالة	١.٣٨٤	٠.٤٤٤	٠.٦١٥	١.٧٧	٢٨.٤٤	٤٥	ذكور	التعاون
				٢.٢٠	٢٧.٨٢	٣٥	إناث	
٠.٢٠٤ غير دالة	١.٢٨٢	٠.٨٥٤	١.٠٩٥	٣.٥٤	٢١.٤٦	٤٥	ذكور	التجنب
				٤.٠٨	٢٠.٣٧	٣٥	إناث	
٠.٢٦٤ غير دالة	١.١٢٥	٠.٤٥٤	٠.٥١١	١.٧٨	٢٨.٣١	٤٥	ذكور	التسوية
				٢.٢٨	٢٧.٨٠	٣٥	إناث	
٠.١٨٧ غير دالة	١.٣٣٠	٠.٤٤٨	٠.٥٩٦	١.٩٠	٢٨.١١	٤٥	ذكور	الاسترضاء
				٢.٠٩	٢٧.٥١	٣٥	إناث	
٠.٦٣١ غير دالة	٠.٤٨٢	٠.٩٤١	٠.٤٥٣	٤.٩٨	١٤.١١	٤٥	ذكور	القوة والسلطة
				٢.٧٩	١٣.٦٥	٣٥	إناث	

** دال عند مستوى ٠.٠٥ * دال عند مستوى ٠.٠٥

القيمة الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) وبدرجات حرية ٧٨ تساوي ٢.٠٠، وعند مستوى

(٠.٠١) تساوي ٢.٦٦

يتضح من الجدول السابق (٢٠): أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) في جميع الأبعاد وأن متوسط درجات الذكور بلغ (٢٨.٤٤، ٢١.٤٦، ٢٨.٣١، ٢٨.١١، ١٤.١١) في الأبعاد الفرعية، بينما بلغ متوسط درجات الاناث في الأبعاد الفرعية (٢٧.٨٢، ٢٠.٣٧، ٢٧.٨٠، ٢٧.٥١، ١٣.٦٥) على الترتيب، وأن قيمة النسبة التائية المحسوبة (١.٣٨٤، ١.٢٨٢، ١.١٢٥، ١.٣٣٠، ٠.٤٨٢) في الأبعاد الفرعية أقل من الجدولية عند مستوى (٠.٠١) حيث تبلغ (٢.٦٦) مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطى درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية تبعاً لمتغير النوع. وهذا يعنى تحقق الفرض البحثى .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المريخى (٢٠١٩)، ودراسة أبو عيشة (٢٠١٧)، ودراسة جوهر والنمران (٢٠١٤) والتي توصلت جميعها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة أساليب إدارة الصراع تعزى إلى متغير النوع .

كما تتفق جزئياً مع دراسة أبو بكر وأحمد (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في أساليب التعاون والتفاوض والتسوية والاجبار تبعاً لمتغير النوع، بينما وجدت فروق في أسلوب التجنب لصالح الذكور . ودراسة الشويحات والعمامرة (٢٠١٩) والتي أوضحت عدم وجود فروق في أساليب التعاون والمجاملة والتجنب بين الذكور والاناث، بينما وجدت فروق في أسلوب استخدام السلطة لصالح الذكور .

وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية وترجع إلى أن المهام والمسئوليات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالأقسام العلمية موحدة ومقننة وفقاً للقوانين

أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي والمرحلة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

واللوائح المعمول بها ولا تختلف باختلاف النوع ذكور أو اناث ، فكلاهما قائد أكاديمي في منصب رئيس قسم ومكلف بنفس الواجبات من تسيير شؤون القسم والاشراف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية به وتطبيق لوائح وأنظمة مجلس القسم والجامعة ، وطبيعة ظروف العمل الجامعي من (تدريس وبحث علمي واشراف وخدمة مجتمع) والتحديات والصراعات بين أعضاء هيئة التدريس والفرص والتحديات التي تواجهها القيادات الأكاديمية سواء أكانوا ذكور أو اناث في أغلب الكليات واحدة ، ويتبعون نفس التنظيم والتعليمات والقوانين المنظمة للعمل الجامعي لذلك لا توجد فروق بينهما في ادراك وممارسة أساليب إدارة الصراع داخل بيئة العمل .

ينص الفرض الخامس على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية تبعا لمتغير سنوات الخبرة في منصب رئيس القسم (أقل من سنة - من سنة إلى ثلاث سنوات - أكثر من ثلاث سنوات).

وللتحقق من هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين احادى الاتجاه لحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية تبعا لمتغير سنوات الخبرة والتي يحددها الجدول التالي :

جدول (٢١) تحليل التباين للفروق بين متوسط درجات أفراد العينة في مقياس أساليب إدارة الصراع في ضوء متغير سنوات الخبرة (أقل من سنة - من سنة إلى ثلاث سنوات - أكثر من ثلاث سنوات).

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
٠.٠١	٤.٢٢	١٥.٤١٢	٢	٣٠.٨٢٣	بين المجموعات	التعاون
		٣.٦٤٦	٧٧	٢٨٠.٧٢٧	داخل المجموعات	
			٧٩	٣١١.٥٥٠	المجموع	
٠.٠١	٧.٥٨	٩٤.٢١٧	٢	١٨٨.٤٣٣	بين المجموعات	التجنب
		١٢.٤٢٣	٧٧	٩٥٦.٥٥٤	داخل المجموعات	
			٧٩	١١٤٤.٩٨٨	المجموع	
٠.٠١	٣.٩٨	١٥.١٠٦	٢	٣٠.٢١١	بين المجموعات	التسوية
		٣.٧٩٤	٧٧	٢٩٢.١٧٦	داخل المجموعات	
			٧٩	٣٢٢.٣٨٧	المجموع	
٠.٠١	٤.٨٩	١٧.٨٤٧	٢	٣٥.٦٩٥	بين المجموعات	الاسترضاء
		٣.٦٤٣	٧٧	٢٨٠.٥٠٥	داخل المجموعات	
			٧٩	٣١٦.٢٠٠	المجموع	
٠.٠١	٤.٨٨	٧٦.٨٤٨	٢	١٥٣.٦٩٥	بين المجموعات	القوة والسلطة
		١٥.٧٢٣	٧٧	١٢١٠.٦٩٢	داخل المجموعات	
			٧٩	١٣٦٤.٣٨٨	المجموع	

أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي والمرئونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية بين سنوات الخبرة (أقل من سنة - من سنة إلى ثلاث سنوات - أكثر من ثلاث سنوات) في درجات أفراد العينة على مقياس أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية. والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة ككل .

جدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مقياس أساليب إدارة الصراع في ضوء متغير سنوات الخبرة (أقل من سنة - من سنة إلى ثلاث سنوات - أكثر من ثلاث سنوات) .

البعد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البعد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعاون	أكثر من ثلاث	٢٠	٢٩.٠٠	١.٢٥	الاسترضاء	أكثر من ثلاث	٢٠	٢٩.٢٥	٠.٩١٠
	من سنة إلى ثلاث	٢٩	٢٧.٣٧	٢.١٩		من سنة إلى ثلاث	٢٩	٢٧.٨٢	٢.٠٨
	أقل من سنة	٣١	٢٧.٥٤	١.٩٦		أقل من سنة	٣١	٢٧.٨٠	٢.١٨
التجنب	أكثر من ثلاث	٢٠	١٢.٣٥	٣.٢٤	القوة والسلطة	أكثر من ثلاث	٢٠	١٨.٥٥	٣.٦٠
	من سنة إلى ثلاث	٢٩	١٣.٢٥	٥.٣٩		من سنة إلى ثلاث	٢٩	٢١.٠٦	٣.٣٦
	أقل من سنة	٣١	١٥.٦٨	٢.٥٤		أقل من سنة	٣١	٢٢.٤٨	٣.٦١

العدد الثامن والعشرون [ديسمبر ٢٠٢١م]

التسوية	أكثر من ثلاث	٢٠	٢٩.١٥	١.٠٠٨
	من سنة إلى ثلاث	٢٩	٢٧.٦٨	٢.١٣
	أقل من سنة	٣١	٢٧.٧٧	٢.١٧

وللكشف عن اتجاه هذه الفروق استخدمت الباحثة اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق بين المجموعات والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار. جدول (٢٣) نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين المجموعات في مقياس أساليب إدارة الصراع في ضوء متغير سنوات الخبرة (أقل من سنة - من سنة إلى ثلاث سنوات- أكثر من ثلاث سنوات).

البعد	الخبرة	العدد	من سنة إلى ثلاث	أقل من سنة	البعد	التعليم	العدد	من سنة إلى ثلاث	أقل من سنة
التعاون	أكثر من ثلاث	٢٠	*١.٤٢	*١.٤٤	الاسترضاء	أكثر من ثلاث	٢٠	*١.٦٢	*١.٤٥
	من سنة إلى ثلاث	٢٩	----	٠.٠٢١		من سنة إلى ثلاث	٢٩	----	٠.١٦٩
	أقل من سنة	٣١	----	----		أقل من سنة	٣١	----	----
التجنب	أكثر من ثلاث	٢٠	٢.٥١	*٣.٩٣	القوة والسلطة	أكثر من ثلاث	٢٠	٠.٩٠٨	*٣.٣٣
	من سنة إلى ثلاث	٢٩	----	١.٤١		من سنة إلى ثلاث	٢٩	----	٢.٤٣
	أقل من سنة	٣١	----	----		أقل من سنة	٣١	----	----
التسوية	أكثر من ثلاث	٢٠	*١.٤٦	١.٣٧					
	من سنة إلى ثلاث	٢٩	----	٠.٠٨٤					
	أقل من سنة	٣١	----	----					

* دالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٢٣) أن اتجاه الفروق بالنسبة لأساليب إدارة الصراع في ضوء متغير سنوات الخبرة كما يلي:

عند المقارنة بين سنوات الخبرة في منصب رئيس القسم (أقل من سنة - من سنة إلى ثلاث سنوات- أكثر من ثلاث سنوات) كانت الفروق دالة عند مستوى (٠.٠٥) في أساليب التعاون والتسوية والاسترضاء لصالح القيادات ذات الخبرة أكثر من ثلاث سنوات في حين لم تتضح فروق في هذه الأساليب بين (ذوى الخبرة من سنة إلى ثلاث ، وأقل من سنة) ، كما وجدت فروق دالة عند مستوى (٠.٠٥) في أساليب التجنب والقوة والسلطة لصالح القيادات ذات الخبرة أقل من سنة ، في حين لم تتضح فروق في هذين الأسلوبين بين

(ذوى الخبرة أكثر من ثلاث سنوات و من سنة إلى ثلاث) .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد (٢٠١٠) والتي أوضحت ارتباط خبرة العمل ارتباطا إيجابيا طرديا باستراتيجيات التعاون والتوفيق ، وارتباط خبرة العمل سلبيا مع استراتيجية الانسحاب من مواقف الصراع . وتتفق جزئيا مع دراسة الشويحات والعمامرة (٢٠١٩) ، ودراسة جوهر والنمران (٢٠١٤) والتي كشفت عن وجود فروق في جميع مجالات أساليب إدارة الصراع لصالح ذوى الخبرة الأكثر .

وتختلف مع دراسة أبو عيشة (٢٠١٧) ، ودراسة الشهرى (٢٠١٣) ، ودراسة الجعافرة (٢٠١٣) ، ودراسة درادكة (٢٠١١) والتي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية في ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لأثر سنوات الخبرة .

وهذه النتيجة تعنى أن القيادات الأكاديمية الأكثر خبرة هي الأقدر على إدارة الصراع من خلال استخدام أساليب أكثر فاعلية وأكثر قدرة على مواجهة الصراعات داخل الأقسام ، فكلما زادت خبرة القائد كان قادر على التشخيص الشامل للمواقف ومعرفة الأسباب الحقيقية التي يدور حولها الصراع والالمام بكل جوانب القوة والضعف داخل القسم وأكثر دراية بطبيعة الأطراف المتصارعة ، الأمر الذي يمكنه من اختيار الأسلوب المناسب من أساليب معالجة وإدارة الصراع والذي يتناسب مع طبيعة المشكلة المطروحة كأسلوب التعاون أو التسوية أو الاسترضاء وهي الأساليب التي أوضحت العديد من الدراسات فاعليتها في إدارة الصراع التنظيمي وملاءمتها لطبيعة أعضاء هيئة التدريس ، أما أسلوب التجنب والذي يتضمن اهمال وتجاهل مواقف الصراع والانسحاب منها وتجنب التعامل معها وعدم مواجهتها وترك الصراع للزمن ليجد طريقه للحل ، وأسلوب القوة والسلطة الذي يجبر الأطراف المتصارعة على الخضوع إلى السلطة وامتثال وجهات نظرها وعدم مراعاة حاجاتهم واتجاهاتهم مستندة إلى قوة المركز ، هذين الأسلوبين قد تلجأ إليهما القيادات الأقل خبرة (أقل من سنة) حيث تبدأ عملها الإداري دون رؤية واضحة لمجال الإدارة ودون سبق إعداد أو خبرة إدارية كافية وعدم ادراك كافي لطبيعة وخصائص الأطراف المتصارعة . فالخبرة بما تتضمنه من مهارات ومعلومات ومعارف متراكمة ومنتظمة تخلق رصيда من الحكمة يعتمد عليه القائد في إدارة مواقف الصراع .

توصيات ومقترحات :

- استكمالاً لما أسفرت عنه الدراسة من نتائج يمكن إجراء التوصيات والمقترحات التالية :
- العمل على نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية وعلى جميع المستويات الإدارية لما له من أهمية قصوى في تعزيز الأداء الوظيفي وتطوير أداء المؤسسات .
 - عقد دورات تدريبية وورش عمل للقيادات الأكاديمية لتزويدهم بمهارات تشخيص الصراع وفهم أبعاده وأساليب إدارته. وإشراك القيادات حديثي التعيين بشكل أكبر في هذه الدورات وورش العمل .
 - توعية القيادات بأهمية تطبيق أساليب إدارة الصراع وضرورة توفير مناخ تنظيمي ايجابي وفعال للحد من الصراعات .
 - وضع معايير لاختيار القيادات الأكاديمية بالأقسام العلمية تتضمن السمات الشخصية والمرونة النفسية والمهارات المعرفية والدورات التدريبية وغيرها من العناصر التي تمكنها من إدارة الصراعات التنظيمية.
 - انشاء مجلس من كبار الأساتذة بكل كلية (مجلس الحكماء) لحل أي صراع داخل الأقسام والحد من تطور هذه الصراعات .
 - الاستمرار في إجراء الدراسات والبحوث حول إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية والوقوف على أهم الاستراتيجيات الفعالة في إدارته وتقديم استراتيجيات جديدة واختبار مدى فعاليتها للحد من الآثار السلبية للصراع .

بحوث مقترحة :

- ١- دراسة مستويات الصراع التنظيمي وأساليب ادارته فى الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة : دراسة مقارنة .
- ٢- دراسة أساليب إدارة الصراع لدى القيادات كما يدركها أعضاء هيئة التدريس وانعكاسها على جودة الحياة الوظيفية لديهم .
- ٣- الخبرة والمرونة النفسية كعوامل وسيطة بين أساليب إدارة الصراع داخل بيئة العمل والابداع الوظيفى .
- ٤- برنامج تدريبى لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى القيادات وأثره فى خفض الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل لدى العاملين .
- ٥- المرونة النفسية لدى القيادات وعلاقتها بالالتزام التنظيمى لدى العاملين .

المراجع :

- ١- أبو المجد ، مها عبدالله السيد (٢٠١٨) : تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، المجلد ٧٠ ، العدد ٢ ، ص ص ٦٨٨ - ٧٣٢ .
- ٢- أبو النور ، محمود أبو النور عبد الرسول (٢٠١٤) : الصراع التنظيمي وأساليب إدارته ببعض كليات التربية النوعية في مصر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للمقارنة والإدارة التعليمية ، مجلد ١٧ ، العدد ٤٨ ، ص ص ٣٥١ - ٤٠٣ .
- ٣- أبو النور ، محمد عبد التواب ؛ محمد ، هناء مصطفى عواد (٢٠١٦): المرونة النفسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمى ومعلمات الطلاب ذوى الإعاقة السمعية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، مجلد ٦٣ ، العدد ٣ ، ص ص ١ - ٤٣ .
- ٤- أبوبكر ، أحمد سمير ؛ أحمد ، محمد فتحى (٢٠٢٠) : أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، الجزء ٧٥ ، ص ص ٩٠٣-١٠٠٥ .
- ٥- أبو جنيب ، جمانة طایل عيد (٢٠٢٠) : التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .

- ٦- أبو حلاوة ، محمد السعيد (٢٠١٣) : المرونة النفسية وأهميتها ومحدداتها وقيمتها الوقائية ، الكتاب الالكتروني لشبكة العلوم النفسية ، إصدارات شبكة العلوم النفسية العربية ، العدد (٢٩).
- ٧- أبو عيشة ، هبه خالد عبد الرزاق (٢٠١٧) : أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الهاشمية ، الأردن .
- ٨- الأشرم ، نجاح فارس إسماعيل (٢٠١٦) : درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية، غزة .
- ٩- الجعافرة ، صفاء جميل (٢٠١٣) : أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالابداع الاداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ، مجلة دراسات - العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية ، مجلد ٤٠ ، العدد ٢ ، ص ص ١٦٦٣-١٦٨٧ .
- ١٠- الجمل ، سمير (٢٠١٥) : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية ، جامعة النجاح الوطنية ، مجلد ٢٩ ، العدد ١ ، ص ص ١- ٢٨ .
- ١١- الحدأ ، حليلة على صالح ؛ عرشان ، اتحاد محمد قاسم (٢٠٢١): الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالمرونة النفسية لدى العاملين في

**أساليب ادارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي
والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر**

المؤسسات ، دراسة تحليلية ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، رابطة التربويين العرب ، العدد ١٣١ ، ص ص ٣١١ - ٣٣٢ .

١٢- الحرون ، منى محمد (٢٠٢٠) : رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، المجلد الرابع عشر - الجزء الثاني ، ص ص ٣٦١ - ٤٢٢ .

١٣- الحيت ، أحمد فتحى ؛ عبد العال ، سهى عبد الرؤوف (٢٠١٧) : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الابداع الادارى ، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات ، جامعة عمان الأهلية ، مجلد ٢٠ ، العدد ٢ ، ص ص ٦٣ - ٨٤ .

١٤- الخرعان ، عبد الله بن عبد العزيز محمد (٢٠١٨): درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مجلد ٣٤ ، العدد ٤ ، ص ص ٤٣٩ - ٤٧٠ .

١٥- الخميس ، عواطف عبدالله ؛ طنوس ، عادل جورج (٢٠١٩) : مستوى المرونة النفسية وعلاقتها بالضغط النفسية لدى عينة من طالبات سنة أولى تحضيرى في جامعة الجوف بمحافظة القريات ، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية ، المجلد الرابع، العدد الثالث ، ص ص ٨٥ - ١٠٩ .

١٦- الدهشان ، جمال على ؛ السيسى ، جمال أحمد (٢٠٠٥) : أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء

هيئة التدريس عن عملهم ، المؤتمر السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي ” تطوير اداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد،- جامعة عين شمس .

١٧- السعيد ، محمد حمد (٢٠١٨) : المرونة النفسية والرضا الوظيفي وتأثيرهما في الاحتراق الوجداني لمعلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت ، عالم التربية ، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية ، العدد ٦٤ ، الجزء ٢ ، ص ص ١٤ - ١٠٨ .

١٨- السيد ، أحمد رجب محمد (٢٠١٩) : الاسهام النسبي للذكاء الأخلاقي والمرونة النفسية في التنبؤ بالأداء المهني لدى معلمى التربية الفكرية بمحافظة الأحساء ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، مجلد ٧٥ ، العدد ٣ ، ص ص ٤٦٨ - ٥٢٠ .

١٩- الشايع ، على بن صالح ؛ الضويان ، حصة بنت عبد المحسن (٢٠١٤) : استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بجامعة القصيم ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ١٥٩ ، الجزء ٣ ، ص ص ٧٠٩ - ٧٧٩ .

٢٠- الشجيري ، ياسر خلف ؛ السلماني ، أورايد عدنان (٢٠١٦): التفكير الاستراتيجي والقدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية ، مجلة الفنون والاداب وعلوم الانسانيات والاجتماع ، كلية الامارات للعلوم التربوية ، العدد ٨ ، ص ص ٨٨ - ١١٣ .

٢١- الشديفات ، يحيى محمد ؛ الحراشة ، محمد عبود (٢٠٠٥) : درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية

**أساليب إدارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي
والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر**

- والتعليم في الأردن ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد السابع عشر ، العدد الثاني، ص ص ١٣٣ - ١٨٤ .
- ٢٢- الشمري ، مناور عماش (٢٠٢١) : المرونة النفسية وعلاقتها بالكفاءة الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمدينة حائل ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الخامس، العدد ٢٠، ص ص ٣١-٥٤ .
- ٢٣- الشمري ، غربى بن مرجى ؛ أخرس ، نائل محمد (٢٠١٧) : التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الجوف ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، جامعة البحرين ، مجلد ١٨ ، العدد ٣ ، ص ص ٤٤٧ - ٤٧٥ .
- ٢٤- الشهري ، محمد بن عبد الله (٢٠١٣) : أنماط إدارة الصراع لدى القيادات التربوية في إدارة التربية والتعليم بالرياض ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مجلد ٢٩ ، العدد ٢ ، ص ص ٣٠٧ - ٣٤٩ .
- ٢٥- الشويحات ، صفاء نعمة ؛ العمارة ، محمد حسن (٢٠١٩) : أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن في ضوء بعض المتغيرات ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية ، مجلد ٤٦ ، ص ص ٣٥ - ٥٢ .
- ٢٦- الصالح ، محمد بن على (٢٠١٨) : اتخاذ القرار وعلاقته بالمرونة النفسية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الجوف ، مجلة العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، مجلد ٢٦ ، العدد ٢ ، ص ص ١٦٠ - ٢٠٤ .

٢٧- العريبات ، رياض محمد عبد الكريم (٢٠١٦) : واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن ، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية ، مجلد ١٥ ، العدد ١٢ ، ص ص ٨٣ - ١٢٠ .

٢٨- العريقى ، منصور محمد (٢٠١٠) : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي : دراسة ميدانية لعينة من شركات إنتاج الأدوية في الجمهورية اليمنية ، معهد الإدارة العامة ، العدد ١٢٢ ، ص ص ٤٣ - ٨٥ .

٢٩- العنزى ، عطا الله بن فاحس راضى ؛ أخرس ، نائل محمد عبد الرحمن (٢٠١٠) : أنماط التفكير الاستراتيجي ومعوقاته لدى مدراء ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة عرعر بالمملكة العربية السعودية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ١٤٤ ، الجزء ١ ، ص ص ٤١٧-٤٦٩ .

٣٠- العودة ، زبيدة خلف أحمد (٢٠١٨) : درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بدرجة ممارستهم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .

٣١- القللى ، محمد محمد السيد (٢٠١٦) : البنية العاملية للنسخة الأمريكية لمقياس المرونة النفسية في البيئة المصرية : دراسة سيكومترية على عينة من طلاب الجامعة ، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية ، المؤسسة العربية للبحث العلمى والتنمية البشرية ، العدد ٣ ، ص ص ٢٤٢ - ٢٨٣ .

**أساليب ادارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي
والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر**

٣٢- الكلبانى ، يونس بن حمدان (٢٠١٩) : القيم والتفكير الاستراتيجي في مهام الإدارة المدرسية وانعكاساتها على المناخ المدرسى ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد ١٠٧ ، الجزء ٤ ، ص ص ٢٨٤-٣١٥.

٣٣- المبارك ، وفاء بنت خليفة ؛ المريخى ، غنام بن هزاع (٢٠١٧) : واقع إدارة الصراع التنظيمى في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية ، مجلة البحث العلمى في التربية ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس ، العدد ١٨ ، الجزء ٢ ، ص ص ١٦٩-٢٠٢ .

٣٤- المريخى ، غنام بن هزاع (٢٠١٩) : واقع إدارة الصراع التنظيمى في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المركز العربى للتعليم والتنمية ، مجلد ٢٦ ، العدد ١١٨ ، ص ص ٢٧٣-٣٤٢ .

٣٥- المعشر ، زياد يوسف (٢٠٠٥) : الصراع التنظيمى دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، مجلد ١ ، العدد ٢ ، ص ص ٤٠-٦٨ .

٣٦- المطيرى ، منصور عبدالله فالح (٢٠٢١) : المرونة النفسية وعلاقتها بالاتزان الانفعالى لدى معلمى التربية البدنية بدولة الكويت ، مجلة القراءة والمعرفة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد ٢٣٢ ، ص ص ٢٦٣-٢٣٩ .

٣٧- الیوبی ، عهدو حمود ؛ كلنتن ، ابتهاج عبد العزیز ؛ حمد ، إرادة عمر (٢٠٢١) : المرونة النفسية وعلاقتها بالضغوط المهنية لدى عينة من الأمهات العاملات خلال فترة التعليم عن بعد أثناء جائحة كورونا ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، رابطة التربويين العرب ، العدد ١٣٤ ، ص ص ٣١١-٣٤٢ .

٣٨- جوهر ، يوسف عبد المعطى ؛ النمران ، مبارك هادی (٢٠١٤) : إدارة الصراع واستراتيجياته لتطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بالكويت ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، العدد ٣ ، الجزء ٣ ، ص ص ١-٤١ .

٣٩- حسنين ، منال سيد يوسف (٢٠١٩) : التفكير الاستراتيجي كمدخل لتفعيل المشاركة المجتمعية بالمدارس الفنية بمحافظة الإسكندرية ، دراسات تربوية واجتماعية ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، مجلد ٢٥ ، العدد ٩ ، ص ص ١٣٣-٢١٣ .

٤٠- درادكة ، أمجد محمود محمد (٢٠١١) : درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك ، مجلة العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية ، مجلد ٢٨ ، ملحق ٤ ، ص ص ١١٨٨-١٢٠٤ .

٤١- شقورة ، يحيى عمر شعبان (٢٠١٢) : المرونة النفسية وعلاقتها بالرضا عن الحياة لدى طلبة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر - غزة .

**أساليب ادارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي
والمرحلة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر**

٤٢- عبد السميع ، محمد عبدالهادى ؛ رشوان ، ربيع عبده (٢٠٢٠) :
الانفعالات المرتبطة بالتحصيل وعلاقتها بتوجهات أهداف الإنجاز في
اطار النموذج السداسى والتفكير الاستراتيجي لدى الطلاب المعلمين ،
مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مجلد ٣٦ ، العدد ١٢ ، ص ص
٧٥- ١٧٨ .

٤٣- عبد العاطى ، فاطمة محمد أبو الفتوح ؛ مبروك ، أحلام عبد العظيم
(٢٠٢٠) : برنامج إرشادى قائم على فنيات البرمجة اللغوية العصبية
لتنمية التفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير للشباب الجامعى في ضوء
متطلبات عصر الذكاء ، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية ،
كلية التربية النوعية ، جامعة المنيا ، المجلد السادس ، العدد ٣١ ، ص
٨٣-١ .

٤٤- عيسى ، ماجد محمد عثمان ؛ خليفة ، وليد السيد أحمد (٢٠١٨) أثر
برنامج تدريبي قائم على مهارات ماوراء المعرفة في القراءة الإبداعية
والتفكير الاستراتيجي لدى طلاب قسم التربية الخاصة بجامعة الطائف ،
مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٧٨، الجزء ١، ص ص ١٢-
٧٦ .

٤٥- غنيم ، أحمد بن على (٢٠٠٥) : استراتيجيات إدارة الصراع بين
المعلمين في المدارس المتوسطة الحكومية للبنين بالمدنية المنورة ، مجلة
جامعة طيبة للعلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة طيبة ، العدد ٢ ، ص
ص ٨٠-١ .

٤٦- فراج ، حشمت عبد الحكم محمدين (٢٠١٥) : الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ١٦٣ ، الجزء ٤ ، ص ص ١٢ - ٥٦ .

٤٧- ماضى ، خالد محمد صلاح (٢٠١٤): دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمى بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.

٤٨- مثنى ، بلال أحمد ؛ القضاة ، نضال فواز ؛ ذيابات ، خالد محمد (٢٠٢١) : دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة إربد ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، الجامعة الإسلامية بعزة ، المجلد ٢٩ ، العدد ٢ ، ص ص ٢٦١-٢٩١ .

٤٩- محمد ، محمد سعد محمد (٢٠١٠) : استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بخبرة العمل لدى عينة من المديرين ، مجلة دراسات نفسية ، رابطة الاخصائيين النفسيين المصرية ، مجلد ٢٠ ، العدد ٣ ، ص ص ٤٦٥-٥٠٢ .

٥٠- محمود ، أحمد عبد ؛ نعمة ، رسل سلمان (٢٠١٨) : انعكاس التفكير الاستراتيجي في تفعيل استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية ، مجلة جامعة بابل ، العلوم المصرفية والتطبيقية ، المجلد ٢٦ ، العدد ٦ ، ص ص ١٥٤-١٧٦ .

٥١- محمود ، أشرف محمد أحمد (٢٠١١) : استراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب

**أساليب ادارة الصراع داخل الأقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي
والمرونة النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر**

الوادي وعلاقتها بمستويات الصراع التنظيمي وأساليب إدارته ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب ، مجلد ٥، العدد ٣ ، ص ص ٤٣٩ - ٥٦٠ .

٥٢- مهدي ، عباس عيد ؛ البليسي ، سناء جودت (٢٠٠٥) :
استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة ، مجلد ٢٠ ، العدد ٢ ، ص ص ١٨١-٢٢٢ .

٥٣- نصر الدين ، رضا إبراهيم مصطفى (٢٠١٦) : المرونة النفسية لدى معلمى مرحلة الثانوية العامة وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة حلوان .

٥٤- هدية ، سعيد على ؛ حسين ، عاصم أحمد (٢٠١٧): أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية : الواقع والمأمول ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، الجزء الخمسون ، ص ص ١٧٣ - ٢١٦ .

٥٥- وزارة التعليم العالي (٢٠٠٦). قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لأخر التعديلات . الطبعة (٢٤) المعدلة ، القاهرة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، المادتان (٥٦-٥٨) .

٥٦- يوسف ، داليا طه محمود (٢٠١٧): أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالابداع الادارى لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، دراسات تربوية واجتماعية ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، مجلد ٢٣ ، العدد ٣ ، ص ص ٣١٣ - ٤١٤ .

٥٧- يوسف ، محمود رامز (٢٠١٤) : العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وعلاقتها بالمرونة النفسية لدى الطلاب المعلمين ، المجلة المصرية للدراسات النفسية ، مجلد ٢٤ ، العدد ٨٥ ، ص ص ٦١-١ .

58-Arayesh,M.B; Golmohammadi,E; Nekooeezadeh,M.& Mansouri,A. (2017) . The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level, International Journal of Organizational Leadership, (6), 261-275.

59-Bonn,I.(2005) . Improving strategic thinking: a multilevel approach, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 No. 5, pp. 336-354 .

60-Dawood,A.& AL-Jader,S.(2017) . Reflecting Patterns of Strategic Thinking on Organizational Conflict - The Search a Comparative Analysis , International Journal of Science and Research (IJSR) · Volume 6 Issue 12, Pages 1048-1053.

61-Dhir, S.; Dhir, S. and Samanta, P. (2018), "Defining and developing a scale to measure strategic thinking", Foresight, Vol. 20 No. 3, pp. 271-288. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2017-0059>.

62-Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. European Psychologist, 18 (1), 12-23.

63-Lock,S. ; Rees,C.& Heritage,B.(2020). Development and validation of a brief measure of psychological resilience: The state-trait assessment of resilience scale, The Australian Psychological Society, Australian Psychologist. 5

5:10-25.

64-Rahim,A.(2001). Managing Conflict in Organizations, QUORUM BOOKS Westport, Connecticut , London. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

65-Rogers, B. (2006). "Organizational Behavior Management: A Whole-School Approach", Paul Chapman Publishing Ltd., Victoria, Australia.

66-Stanley,C.& Algert,N.(2007). An Exploratory Study of the Conflict Management Styles of Department Heads in a Research University Setting,Innovative Higher Education , vol.32, (1),pp.49-65.

67-Pang,N. & Pisapia,J.(2012). The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and Effectiveness, Educational Management Administration & Leadership 40(3).PP.343-361.