



جامعة آل البيت  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة  
في الجامعة الهاشمية  
Impact of Organizational Conflict Management Strategies on Educational  
Service Quality Provided by Hashemite University

إعداد الطالبة  
امتياز أحمد عبدالله الشديفات

إشراف  
الدكتور مهند أكرم مقبل أحمد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

عمادة الدراسات العليا  
جامعة آل البيت

الفصل الدراسي الأول ٢٠١٨ / ٢٠١٩

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ﴾

وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

﴿ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

[التوبة: 105]

## تفويض

أنا الطالبة: أمتياز أحمد عبدالله الشديقات، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: أمتياز أحمد عبدالله الشديقات.

التوقيع: .....

التاريخ: ٢٨ / ١١ / ٢٠١٨

## إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي: ١٥٢٠٥٠٥١١٠  
الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

أنا الطالبة: أمتياز أحمد عبدالله الشديفات  
التخصص: إدارة عامة

أقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول، والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، إذ قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية، كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستله من رسائل أو كتب أو أبحاث أو أية منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم، فإنني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك، بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها، وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها، دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالبة: .....

التاريخ: ٢٨ / ١١ / ٢٠١٨

عمادة الدراسات العليا  
جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمة التعليمية المقدمة في  
الجامعة الهاشمية

وأجيزت بتاريخ:

إعداد

أمتياز أحمد عبدالله الشديفات

إشراف

الدكتور مهند أكرم مقبل

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

.....  
.....  
.....  
.....

مشرفاً ورئيساً

مشرف داخلي

مشرف داخلي

مشرف خارجي

د. مهند نزال

د. رياض ابازيد

د. عبدالله العظامات

د. فرح زوايدة

## الإهداء

إلى:  
والدي الغالي، رحمه الله وغفر له واسكنه فسيح جناته.

إلى:  
أمي الحبيبة، حفظها الله وأطال في عمرها ومتعها الله بصحتها وعافيتها.

إلى:  
أبي الثاني: الحاج / أبو محمد، وأمي الثانية: الحاجة / أم محمد حفظهم لله.

إلى:  
زوجي الغالي، حفظه الله وأبقاه سنداً لي في مواجهة مصاعب الحياة.

إلى:  
إخواني وأخواتي، وبناتي، جزأهم الله عني كل خير، لتضحيتهم وتوفيرهم الوقت الكافي لي لإتمام هذا البحث.

إلى:  
الأخوة والأصدقاء / جميعاً أشكرهم على تشجيعهم لي لاستكمال دراستي العليا.  
إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

أمتياز أحمد الشديفات

## الشكر والتقدير

الحمد لله ذي الجلال والاکرام، والصلاة والسلام على خير الأنام. أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا البحث العلمي، فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

بدايةً أتقدم بالشكر والامتنان لجامعة آل البيت، هذا الصرح العلمي الكبير كونها من الجامعات الرائدة بين الجامعات الأردنية والتي منحتني درجة الماجستير في الإدارة العامة. وأمثالاً لقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، رواه الترمذي. فانه يطيب لي أن أتقدم بالشكر والعرفان لكل من قدم لي نصيحة، أو مساعدة لإتمام هذا البحث، وأخص بالذكر.....

الدكتور/ مهند نزال المشرف على هذا البحث، الذي لم يدخر جهداً في إرشادي وتوجيهي نحو امتلاك مهارات البحث العلمي، والذي وجدت فيه أستاذاً فاضلاً متواضعاً معطاءً، بذل الجهد الكبير وقدم التوجيه السليم الذي ساعدني في الوصول إلى ما أنا عليه الآن، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة (د. رياض أبازيد، د. عبدالله العظامات، د. فرح زوايدة) على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وتقييمها، وإعطاء ملاحظاتهم القيمة لتصويبها وإخراجها في الصورة الأمثل، وكذلك الشكر للأستاذة المحكمين الذين ما بخلو علي بتوجيهاتهم وآرائهم الرشيدة في موضوع الدراسة.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية المال والأعمال عموماً، وقسم الإدارة العامة خصوصاً على كل ما قدموه من جهد وعناء في سبيل إيصال رسالتهم التعليمية بكل أمانة وإخلاص.

وفي النهاية أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة في مسيرتي العلمية، راجياً من الله أن يكون هذا البحث خالصاً لوجهه الكريم، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة

أمتياز أحمد

## قائمة المحتويات

و.....	الإهداء
ز.....	الشكر والتقدير
ح.....	قائمة المحتويات
ك.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال
ل.....	قائمة الملاحق
ل.....	قائمة الاختصارات
م.....	الملخص
ن.....	ABSTRACT
١.....	الفصل الأول أهمية الدراسة وأهدافها
١.....	المقدمة:
١.....	١-١ مشكلة الدراسة وأسئلتها:
٢.....	٢-١ أهمية الدراسة:
٢.....	٣-١ أهداف الدراسة:
٢.....	٤-١ فرضيات الدراسة:
٣.....	٥-١ نموذج (متغيرات) الدراسة:
٣.....	٦-١ مصطلحات الدراسة:
٥.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
٥.....	١-٢ المبحث الأول- الصراع التنظيمي
٥.....	١-١-٢ مفهوم الصراع التنظيمي.
٦.....	٢-١-٢ مكونات الصراع التنظيمي.
٦.....	٣-١-٢ خصائص الصراع التنظيمي.
٦.....	٤-١-٢ مراحل الصراع التنظيمي.
٧.....	٥-١-٢ أسباب الصراع التنظيمي.
٨.....	٦-١-٢ مستويات الصراع التنظيمي.
٩.....	٧-١-٢ أنواع الصراع التنظيمي
١١.....	٨-١-٢ استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
١٤.....	٢-٢ المبحث الثاني- جودة الخدمة التعليمية
١٤.....	١-٢-٢ مفهوم الجودة.



١٤	٢-٢-٢ مفهوم جودة الخدمة التعليمية.....
١٦	٣-٢-٢ متطلبات جودة الخدمة التعليمية في التعليم العالي.....
١٨	٤-٢-٢ فوائد تطبيق الجودة على الخدمة التعليمية في التعليم العالي.....
١٩	٥-٢-٢ مبادئ إدارة الجودة.....
١٩	٦-٢-٢ أبعاد جودة الخدمة التعليمية.....
٢١	٧-٢-٢ خطوات تطبيق إدارة الجودة على قطاع التعليم العالي.....
٢١	٨-٢-٢ أهم الصعوبات التي تحد بين تطبيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعات.....
٢٢	٣-٢-٢ المبحث الثالث- الدراسات السابقة.....
٢٢	١-٣-٢ الدراسات السابقة:.....
٢٢	١-١-٣-٢ الدراسات العربية:.....
٢٧	٢-١-٣-٢ الدراسات الأجنبية:.....
٣٠	٢-٣-٢ التعقيب على الدراسات السابقة:.....
٣٥	٣-٣-٢ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:.....
٣٦	الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).....
٣٦	١-٣ المقدمة.....
٣٦	٢-٣ منهجية الدراسة.....
٣٦	٣,٣ مصادر جمع البيانات.....
٣٦	٤-٣ أداة الدراسة.....
٣٧	٥-٣ المعيار الإحصائي.....
٣٧	٦-٣ مجتمع وعينة الدراسة.....
٣٨	٧-٣ وحدة التحليل.....
٣٨	٨-٣ أساليب تحليل البيانات.....
٣٩	٩-٣ الاختبارات الخاصة بأداة القياس.....
٣٩	١-٩-٣ صدق الأداة.....
٣٩	١-١-٩-٣ الصدق الظاهري.....
٣٩	٢-١-٩-٣ صدق المحتوى لمجالات الدراسة.....
٣٩	٣-١-٩-٣ الصدق العملي لأداة الدراسة.....
٤٠	٢-٩-٣ ثبات أداة الدراسة (Reliability).....
٤١	٣-٩-٣ اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.....
٤١	١٠-٣ وصف خصائص عينة الدراسة.....
٤٣	الفصل الرابع تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....

٤٣	١-٤ المقدمة
٤٣	٢-٤ نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
٤٣	١-٢-٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على متغيرات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
٤٨	٢-٢-٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على متغيرات جودة الخدمة التعليمية المقدمة
٤٩	٣-٤ اختبار فرضيات الدراسة
٥١	١-٣-٤ الفرضية الرئيسية الأولى:
٥٢	٢-٣-٤ الفرضية الرئيسية الثانية:
٥٤	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
٥٤	١-٥ النتائج:
٥٥	٢-٥ التوصيات:
٥٦	قائمة المراجع
٥٦	القرآن الكريم
٥٦	أولاً: المراجع العربية:
٥٨	ثانياً: المراجع الأجنبية:
٦٠	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١-٢	مستويات الصراع التنظيمي.	١٥
٢-٢	المواقف المناسبة لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.	٢٢
٣-٢	ملخص الدراسات السابقة.	٥١
١-٣	مجالات الإجابة وأوزانها.	٥٩
٢-٣	عينة الدراسة والاستبانة الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل.	٦٢
٣-٣	معاملات ارتباط بيرسون الخاص بقياس صدق المحتوى لمتغيرات مجالات الدراسة.	٦٤
٤-٣	قيم التشبعات لكل عامل من العوامل المستخرجة من المجال وقيم الشيوخ لها.	٦٤
٥-٣	معاملات الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل متغير من متغيرات مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل.	٦٥
٦-٣	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة وللأداة ككل.	٦٦
٧-٣	توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.	٦٧
١-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على متغيرات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.	٧٠
٢-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجية التعاون.	٧١
٣-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجية التنافس.	٧٣
٤-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجية التفاوض.	٧٤
٥-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجية التسوية.	٧٥
٦-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجية التجنب.	٧٦
٧-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات جودة الخدمة التعليمية المقدمة.	٧٨
٨-٤	معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة.	٨١
٩-٤	نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة.	٨١
١٠-٤	نتائج اختبار التباين المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى (أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الهاشمية).	٨٢
١١-٤	نتائج اختبار للفرضية الرئيسية الأولى. SPSS Anova	٨٣
١٢-٤	نتائج اختبار للفرضية الرئيسية الأولى Coefficients SPSS	٨٣
١٣-٤	نتائج اختبار تحليل التباين لدراسة تأثير المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بمجتمع الدراسة على أثر استراتيجيات إدارة الصراع في جودة الخدمة التعليمية المقدمة من الجامعة الهاشمية.	٨٤

## قائمة الأشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
١-١	أهمودج الدراسة.	٦
١-٢	مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة.	١٣
٢-٢	العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.	١٦
٣-٢	أنواع الصراع التنظيمي.	١٧
٤-٢	نمودج توماس وكلمان.	٢١
٥-٢	مفهوم جودة الخدمة.	٢٤
٦-٢	الجهات المقيمة للجامعة من وجهة نظر Akao	٢٥

## قائمة الملاحق

عنوان الملحق	الصفحة
أ - الإستبانة.	٩٧
ب- قائمة المحكمين.	١٠١

## قائمة الاختصارات

ISO	International Standard Organization.
ANSI	American National Standard Institute.
ServQual	Service Quality.
SPSS	Statistical Package for Social Sciences.

## أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية

إعداد  
أمتياز أحمد عبدالله الشديفات  
إشراف  
الدكتور مهند أكرم مقبل أحمد.

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية، بحيث تمكن الجامعة من التعرف على آثار الصراعات التنظيمية وأسبابها وأنواعها ومصادرها، وما هي الاستراتيجيات المتبعة لحل هذه الصراعات ووضع الحلول المناسبة للتقليل منها، لكي لا تؤثر سلباً على جودة الخدمة التعليمية المقدمة من الجامعة الهاشمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. كما تم تطوير إستبانة الدراسة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية، وقد تم أخذ عينة مكونة من (٢٧٥) فرداً، وبلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (٢٤٧) إستبانة، بما نسبته (٩٠%) من الاستبانات الموزعة بصدد إجراء التحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى أنه تؤثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التسوية، التجنب والتفاوض) على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي العاملين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي، وتعريفهم بالحالات والظروف التي يمكن فيها استخدام الاستراتيجية المناسبة للتعامل معه. كما وأوصت باستخدام استراتيجية التعاون كونها الاستراتيجية الأكثر استخدام حسب ما تبين من نتائج التحليل. وأوصت الدراسة بضرورة توجيه جهود الباحثين لدراسة مجالات أخرى في موضوع الصراع التنظيمي كإثاره على الأداء والانتماء والرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة الهاشمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي، جودة الخدمة التعليمية، الجامعة الهاشمية.

# Impact of Organizational Management Conflict Strategies on Educational Service Quality Provided by Hashemite University

Prepared by

Emtiaz Ahmad Abdullah Alshdefat

Supervision

Dr. Mohannad Akram Moqbel Ahmad

## ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of organizational conflict management strategies on the quality of service offered at the Hashemite University so that the University can identify the effects of organizational conflict, the causes, types and sources, and what strategies are used to solve these conflicts, and developed appropriate solutions to reduce them, so as not to affect the quality of educational services submitted by Hashemite University.

To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was adopted. A sample of ٢٧٥ individuals and a questionnaire of ٢٤٧ questionnaires were completed with ٩٠% of the distributed questionnaires.

The study concluded that organizational conflict management strategies (cooperation, competition, settlement, avoidance and negotiation) affect the quality of the educational service offered at the Hashemite University.

The study recommended the need to increase the awareness of employees and deepen their understanding of the importance of organizational conflict, and to identify the situations and circumstances in which the appropriate strategy can be used to deal with it. It also recommended using the strategy of cooperation as a strategy that benefits everyone from using it as the results of the analysis show. The study also recommended the need to direct the efforts of researchers to study other areas in the subject of organizational conflict, such as its effects on performance, belonging and job satisfaction of the employees of the Hashemite University.

Keywords: Organizational Conflict Management, Quality of Educational Service, Hashemite University.

## الفصل الأول أهمية الدراسة وأهدافها

### المقدمة:

تعتبر الجامعات صرحاً علمياً أكاديمياً تقدم خدماتها لبناء جيل واعي متعلم ليقود المجتمع إلى النجاح والإبداع ويسهم في مسيرة التنمية في البلد عن طريق تزويدهم بالعلم والتجربة التي تؤهلهم للنجاح والإبداع وتأكيد روح العمل الجماعي لديهم. كما أن التعليم الجامعي لا يوفر للفرد المهارات الأساسية اللازمة لسوق العمل فقط وإنما يوفر أيضاً التدريب الضروري لجميع الأفراد على اختلاف تخصصاتهم مما يساعد في دفع عجلة الاقتصاد المحلي.

كما وتعد الجامعات اليوم جزءاً لا يتجزأ من حياتنا، فنحن كأفراد وجماعات نرتبط بجامعة أو بأكثر وخاصة في مجال التعليم، غير أن هذه الجامعات والعمل فيها يختلف من حيث تركيبها وإدائها أو من حيث طبيعة العلاقة القائمة داخل هذه الجامعة أو علاقة هذه الجامعة ببيئتها الخارجية. وكذلك لا تستطيع أي جامعة أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء الجامعة ومستوياتها المختلفة، حيث أن هناك أهداف كثيرة من التواصل والتفاعل بين الأفراد والجماعات منها تبادل المعلومات، والرأي، والخبرة، والتعاون والتشاور، أو الاستفسار عن أمور تخص الجامعة وعلاقتها بغيرها من الجامعات. كما أن هذا التفاعل والتواصل يمكن أن يؤدي إلى التعاون والتماسك بين أفراد الجامعة أو يؤدي إلى الصراع والتعارض.

ولكي تحقق الجامعة أهدافها التنظيمية والاستراتيجية المتوقع بلوغها لا بد من خلق روح المودة والانسجام فيما بين الإدارة والعاملين فيها، وكذلك لا بد من أن توجه العاملين فيما بينهم إلى العمل بروح الفريق الواحد المتماسك لكي تتجنب الجامعة الصراع التنظيمي بين العاملين فيها، حيث ان الصراع التنظيمي ليس بالأمر الحديث لا أن الاهتمام به من وجهة نظر الإدارة هو الوجه الجديد للصراع. وبما أنه إحدى جوانب الكفاءة الإدارية هو تحجيم الصراعات إلى أدنى مستوى، وتصفية جو الجامعة منها، وان الكثير منها يصعب القضاء عليه، ولذا تلجأ الإدارة إلى كبت هذا الصراع خصوصاً الصراع الغير وظيفي الذي يؤدي إلى الهدر في أداء الجامعة والتأثير على تحقيق أهدافها.

ولقد لقي موضوع أثر الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة اهتمام العديد من الباحثين في مختلف المؤسسات والمنظمات الخدمية، حيث أن الصراع التنظيمي يؤثر مباشرة في جو العمل السائد داخل المنظمة، وتحصل الصراعات بين العاملين في الغالب بسبب الاختلافات في قيمهم، واتجاهاتهم، ومؤهلاتهم ومدركاتهم، كما يمكن ان تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية وهذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل معها وإدارتها بشكل إيجابي ليقدم أهداف الجامعة. وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية لكنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة واستغلالها لصالح المنظمة، كما توصلت الدراسات إلى أن الصراع بمستوى معين داخل الجامعة هو ظاهرة طبيعية وصحية ويجب على الجامعة الاعتراف به والتعرف على أسبابه سعياً للوصول إلى الطريقة المناسبة للتعامل معه، ودراسة آثاره على إحساس العاملين بجودة الخدمة التعليمية خصوصاً في المؤسسات التعليمية العليا، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث مدى أثر الصراع التنظيمي في جودة الخدمة التعليمية للعاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية.

### ١-١ مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعتبر الصراع التنظيمي أمر طبيعي وحتمي في جميع المنظمات وخصوصاً التعليمية، حيث يعد من المشكلات الإدارية الرئيسية التي تواجه المديرين في أعمالهم اليومية، كما تتوقف فعالية وكفاء العاملين في المنظمة على عوامل ومتغيرات من بينها تسوية الصراعات التنظيمية والعمل على الاستفادة من النواحي الإيجابية لهذه الصراعات بما يحقق أهداف المنظمة بفاعلية مما يؤثر على جودة الخدمة التعليمية وزيادة الإنتاجية وهذا ما يسمى (بالصراع الوظيفي)، ووقف النواحي السلبية لهذه الصراعات التي تؤدي إلى هدر الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة والذي يسمى (بالصراع الغير وظيفي). ونظراً لأن الباحثة تعمل في الجامعة الهاشمية قد لاحظت أن هناك حالة من الصراع التنظيمي بين إدارات الجامعة ومن هنا جاءت هذه الدراسة للأجابة على

السؤال الرئيسي الآتي: "ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية؟"

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو أثر استراتيجية التعاون على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية؟
2. ما هو أثر استراتيجية التنافس على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية؟
3. ما هو أثر استراتيجية التسوية على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية؟
4. ما هو أثر استراتيجية التجنب على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية؟
5. ما هو أثر استراتيجية التفاوض على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية؟
6. هل يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والكلية)؟

#### ٢-١ أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

1. تستمد أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم دراسة نظرية حول تحليل انعكاسات الصراعات التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية، بحيث تتمكن إدارة الجامعة الهاشمية من التعرف على آثار الصراعات التنظيمية والاستراتيجيات المتبعة لحل الصراعات التنظيمية ووضع الحلول المناسبة من أجل التقليل منها.
2. تحاول هذه الدراسة التعرف على إيجابيات وسلبيات الصراع التنظيمي في الجامعة الهاشمية، وما الاستراتيجيات المناسبة التي تتخذها الجامعة لحل وتقليل السلبيات على إداؤها في جودة الخدمة التعليمية، والاستفادة من الإيجابيات في تحقيق أهدافها.

ب. الأهمية العملية:

1. ستشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق للعديد من الباحثين لإجراء أبحاث ودراسات قد تسهم في تغيير النظرة إلى الصراعات التنظيمية لتصبح نظرة إيجابية فاعلة في تقويم جودة الخدمة التعليمية المقدمة بالجامعة، ولتساهم في تحقيق أهدافها.
2. المساهمة في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة العربية حول مستويات، وأسباب، واستراتيجيات التعامل مع الصراعات التنظيمية داخل الجامعات.
3. المساعدة في تطوير أداء المؤسسات التعليمية، والذي بدوره ينعكس على تقدم المجتمع الأردني وازدهاره ويزيد من قدرته على التعامل مع الصراع التنظيمي.

#### ٣-١ أهداف الدراسة:

- يتجسد الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في (التعاون، التنافس، التسوية، التجنب، التفاوض). كما شملت على متغير تابع وهو: جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية المتمثلة بـ (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الضمان، والتعاطف). ويتفرع من الهدف الأهداف الفرعية التالية:
1. التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بجودة الخدمة التعليمية المقدمة من قبل العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية.
  2. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة نحو استخدام استراتيجيات إدارة الصراع من قبل العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والكلية).

#### ٤-١ فرضيات الدراسة:

اعتماداً على مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها المختلفة ولتحقيق أهداف الدراسة المرجوة تم بناء الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة المقدمة في الجامعة الهاشمية. ويتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:



١-١: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لاستراتيجية التعاون على جودة الخدمة المقدمة في الجامعة الهاشمية.

٢-١: لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لاستراتيجية التنافس على جودة الخدمة المقدمة في الجامعة الهاشمية.

٣-١: لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لاستراتيجية التسوية على جودة الخدمة المقدمة في الجامعة الهاشمية.

٤-١: لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لاستراتيجية التجنب على جودة الخدمة المقدمة في الجامعة الهاشمية.

٥-١: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لاستراتيجية التفاوض على جودة الخدمة المقدمة في الجامعة الهاشمية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

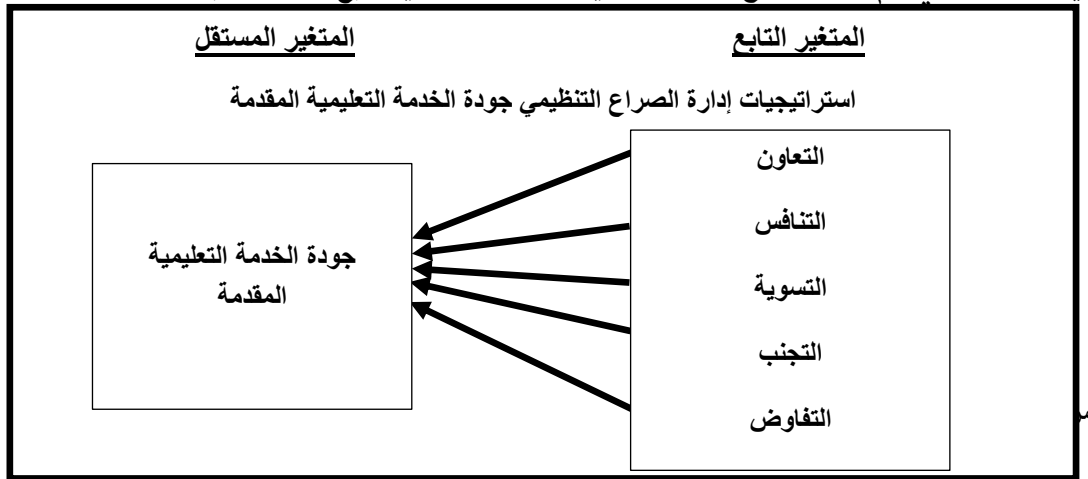
لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والكلية).

٥-١ أمودج (متغيرات) الدراسة:

شملت الدراسة على المتغيرات التالية:

\* متغير مستقل وهو: واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في (التعاون، التنافس، التسوية، التجنب، التفاوض).  
\* متغير تابع وهو: أبعاد جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الضمان، والتعاطف).

ويمثل الشكل التالي رقم (١-١) أمودج الدراسة للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع من أعداد الباحثة.



٦-١ مصطلحات الدراسة:

- الصراع التنظيمي: هو كفاح حول القيم من أجل النفوذ والقوة، وكذلك من أجل الموارد والسلطة (عبدالرحيم، ٢٠٠٩).  
- إدارة الصراع: هي العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم للاستفادة من إيجابياته والتقليل من سلبياته بعد فهم أسباب الصراع وإبعاده (المعشر، ٢٠٠٥).  
- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: هي الأساليب السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع لإبقائه إلى الحد المرغوب فيه، والمنبثقة عن بعدين يحددان توجه سلوك المدير في أثناء إدارته للصراع هما: بعد الاهتمام بالذات، وبعد الاهتمام بالآخرين، أو الاثنين معاً. (قطيشات ٢٠٠٤)، وهي كالتالي:

- ١- استراتيجية التعاون: تعرف على أنها استراتيجية الأفتاع، ويقصد بها أن يسعى طرفا الصراع إلى التعاون من اجل إيجاد حل يلبي حاجات كلا الطرفين.
  - ٢- استراتيجية التنافس: تعرف على أنها استراتيجية يسعى فيها اأدى طرفي الصراع إلى تحقيق مصلحة الذاتفة وأهدافه الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرفن.
  - ٣- استراتيجية التسوية: تعرف على أنها استراتيجية تسعى لإيجاد حل وسط وفرن كلاً الطرفين.
  - ٤- استراتيجية التجنب: تعرف على أنها استراتيجية تسعى إلى عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يحاول احد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر.
  - ٥- استراتيجية التفاوض: تعرف على أنها استراتيجية يقوم بها اأدى الأطراف بإعطاء أفضلفة للطرف الآخر بهدف الإبقاء على العلاقات الجفدة بين كل من الطرفين.
- الجفدة: هف جهد تعاونف لإنجاز الأعمال، يعتمد على مواهب وقدرات العاملفن والمفرفن على حد سواء، لتحقيق الجفدة المحسنة والإنتاجفة العالفة باستخدام فرق العمل، بالإضافة إلى اعتمادها على أدوات إحصائفة مختلفة لقفاس جوانب الجفدة والعملفات الإدارية المختلفة (همشرف ٢٠٠٨).
- مستوى جفدة الخدمات الجامعفة: أن لجفدة الخدمات التعلفمفة منظورفن أساسفن هما:
- الأول: يظهر فف مدى تطابق المخرج مع المواصفات التف وضعت له، وهذا منظور الذي قام بالإنتاج والذي فحرص على تطابق السلعة المنتجة مع تصمفمه.
- الثانف: يظهر فف مدى تلبية حاجة الزبون أو المسففد من الخدمة، وهذا هو منظور التصور أو \* (Harvey, L.,Green, ١٩٩٣ الانطباع أو التوقع أو الطموح).
- أبعاد جفدة الخدمة التعلفمفة: جفدة الخدمة التعلفمفة لها أبعاد كثرفة، فف أن بعض الدراسات صنفتها إلى عشرة أبعاد وهف (الاعتمادفة، الاستجابة، المقدرفة، الوصول، اللفافة، الاتصال، المصداففة، الأمان، معرفة الزبون، والملموسفة) حسب دراسة كل من Zeithmal, Parasuraman, ١٩٨٥ Berry من دمف هذه المؤشرات العشرة فف فف دراسة لاحقة تمكن Parasuraman وزملاءه سنة ١٩٨٨ خمسة أبعاد رئفسفة لجفدة الخدمة التعلفمفة وهف (الملموسفة، الاعتمادفة، الاستجابة، الضمان، التعاطف) وهف كالتالف:
- ١- الملموسفة: هف العناصر والشواهد المادفة فف تقديم الخدمة مثل (التسهفلات المادفة، والمعدات، والمظهر الخارجف للموظفن).
  - ٢- الاعتمادفة: هف القدرفة على أداء الخدمة الماتفق عليها مسبقا بدقة وبثقة وبطرفة صالحة من أول مرة.
  - ٣- الاستجابة: هف استعداد مقدم الخدمة للاستجابة لاحتفاجات ورغبات الزبون بسرعة عالفة.
  - ٤- الضمان: تمثل جوانب الشعور بالاطمئنان فف التعامل مع المنظمة، كما تعكس معرفة الموظفن وقدرتهم لكسب ثقة الزبائن.
  - ٥- التعاطف: هف العنافة والاهتمام الشخصف من قبل المنظمة نحو الزبائن وبذل الجهد لفهم حاجاتهم.

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة: ويتناول هذا الجزء عرضاً للإطار النظري ذي الصلة بالصراع التنظيمي وجودة الخدمة التعليمية ويقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

### ١-٢ المبحث الأول- الصراع التنظيمي

#### ١-١-٢ مفهوم الصراع التنظيمي.

#### مفهوم الصراع:

اختلفت تعريفات الصراع لدى العلماء تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية، ولقد اتجهت كل مدرسة إلى تعريف الصراع من زاوية مختلفة عن الأخرى. حيث ان المدارس التقليدية (الكلاسيكية) اعتبرت الصراع أمراً خطيراً ويعتبر من الظواهر السيئة التي تصيب المنظمات ولا بد من التخلص منه (العميان، ٢٠٠٥).  
غير أن المدارس الحديثة اعتبرت أن الصراع أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، فالصراع هو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني من أجل تحقيق أهداف معينة، لذلك لا بد للمنظمات من التكيف معه واستغلال أثاره الجانبية في تحقيق أهداف المنظمة. (الشماخ، ٢٠٠٥)  
كما عرفه سميث بأنه الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة (الصيرفي، ٢٠٠٨).

أما عيوي (٢٠٠٦) فيرى أن الصراع يمكن استخدامه كمفهوم مرادف للمنافسة حيث أنه ينتج نتيجة جانبية للتغير داخل المنظمة من خلال أن يكون هذا الصراع هادفاً وفعالاً، بحيث يؤدي إلى تغير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكاملة.  
كما أن الصراع ظاهرة علمية طبيعية، سلوكية، تنظيمية مستمرة تنجم عن التفاعل بين الأفراد أو المؤسسات (حسين وحسين، ٢٠٠٧).

أما رحيم (٢٠٠١، Rahim) يرى أن الصراع هو عملية تفاعلية عند عدم اتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات، أو عند تعارض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من إشباع حاجاته، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها وبخاصة في ظل رغبة الأفراد والجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم، ومهاراتهم متباينة.

وهناك تعريفات كثيرة للصراع لا يمكن حصرها لذلك ترى الباحثة، وعلى الرغم من هذا التباين فإن معظم التعريفات تتضمن بعض السمات المشتركة من أهمها: أن الصراع موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

#### مفهوم الصراع التنظيمي:

يعرف الصراع التنظيمي على أنه عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه (القريوتي، ٢٠٠٩).

كما عرف اللوزي الصراع التنظيمي أنه أحد الأشكال الرئيسية للتعامل، طالما أستهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى وأن كان ذلك من خلال القضاء على احد أطراف الصراع. (اللوزي والزهراني، ٢٠١٢)  
ويعرف الصراع التنظيمي على أنه نتيجة للمواقف التي يتصرف خلالها أحد العاملين بشكل يؤدي إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين أو التدخل معها أو مقاومتها أو تعارضها بما يؤدي إلى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها (الخليل، ٢٠٠٨).

كما يعرف على أنه الخصومة التي تحدث عندما يسعى شخص لاحتباط شخص آخر أو أعاقته عن تحقيق هدفه أو التعرض بين مجموعتين أو أكثر من جماعات العمل ويرجع لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك للأهداف أو وسيلة تحقيقها أو أن تكون هناك أهداف أو مصالح أو أفكار يدرك أي من الأطراف وجود تعارض بينها (الطراونة وآخرون، ٢٠١٢). كما يعرف أيضاً على أنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد أو آخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات ونتيجة لعدم التوافق على وسيلة لتحقيق هذه الأهداف والرغبات (مساعة، ٢٠١٣).

كما ترى الباحثة من وجهة نظرها على الرغم من التعريفات الكثيرة للصراع التنظيمي، لا انه يعرف بمفهوم التضارب والتناقض والاختلاف والتصادم في وجهات النظر والسلوك بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين وإدارات المنظمات وحول مصالحهم أو مصلحة المنظمة سواء كان سلبياً أم إيجابياً (شديفات، ٢٠١٨).

## ٢-١-٢ مكونات الصراع التنظيمي.

يرى العتيبي (٢٠٠٦) أنه نشأة ظاهرة الصراع التنظيمي تعود إلى ثلاثة مكونات وهي المثير، والاستجابة، والتفاعل:

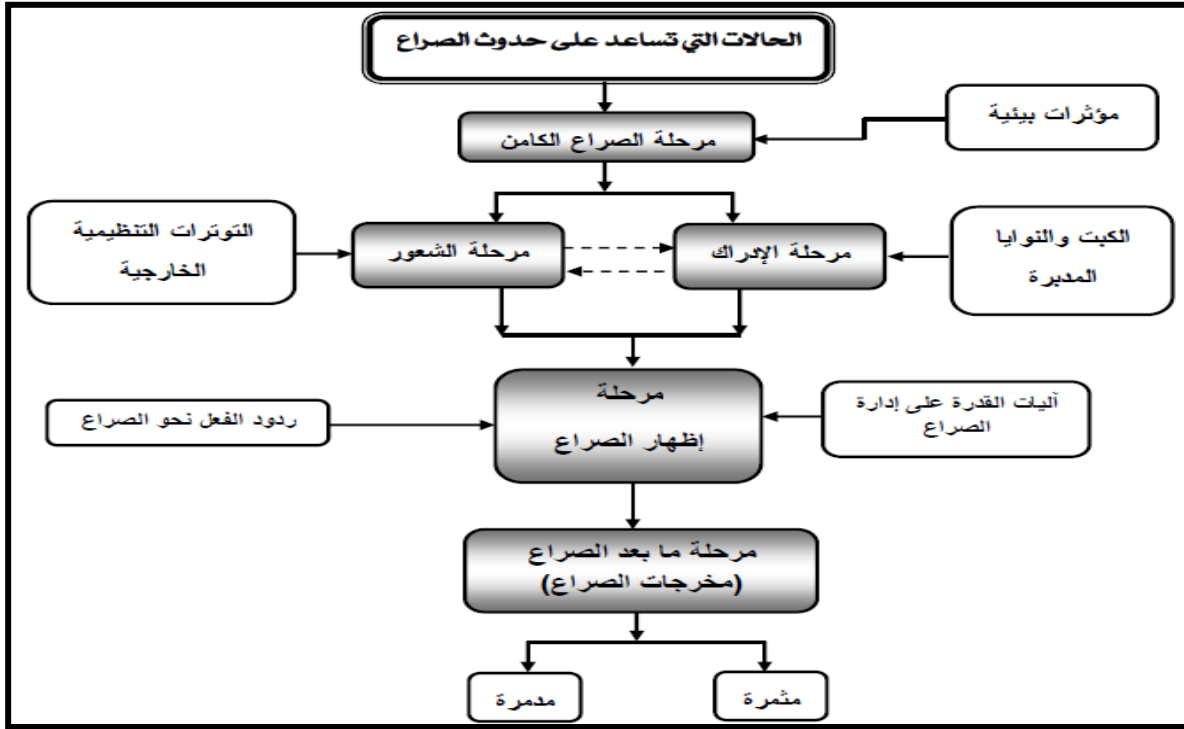
- فالمثير: هو تلك العوامل التي تفضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامل من البيئة أو المنظمة أو الفرد.
- الاستجابة: فيتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلوكية تجاه الصراع.
- التفاعل: ويتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل، وينشأ من الصراع.

## ٣-١-٢ خصائص الصراع التنظيمي.

- تتمثل خصائص الصراع التنظيمي بما يلي (العميان، ٢٠٠٨):
- وجود أسباب أو ظروف تؤدي إلى حدوثه، حيث أنه ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه.
- وتكون عملية الحوار هي الوسيلة المفضلة للوصول إلى حالة من التكافؤ في تحقيق الأهداف المشتركة.
- يعتبر التوتر بعد أساسي في الصراع، إذ ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من أطراف الصراع على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، على الرغم من وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الأضرار ببعض، فكل منهم يهدف إلى أعاقه الطرف الآخر.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغبهما في النهاية على حسم الصراع، أما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية.

## ٤-١-٢ مراحل الصراع التنظيمي.

عندما ينشأ الصراع فإنه يمر ببعض المراحل، حيث أشار بوندي على أن الصراع التنظيمي يمر بخمس مراحل (مرحلة الصراع الكامن، مرحلة الإدراك، ومرحلة الشعور، ومرحلة إظهار الصراع، ومرحلة ما بعد الصراع)، والشكل التالي يوضح بشكل مختصر مراحل الصراع التنظيمي، والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة، كما هو موضح في الشكل التالي رقم (١-٢) (بطاح، ٢٠٠٦):



الشكل (١-٢) مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة

Source: \* (Pondy, ١٩٨٠), \*\* (Kondalkar, ٢٠٠٧).

حيث اعتبر الباحث أن الصراع التنظيمي هو عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة ويمكن أن يطلق عليها " دورة حياة الصراع ".

## ١-٢-٥ أسباب الصراع التنظيمي.

- ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها، وفيما يلي نوجز هذه الأسباب (فارس، ٢٠١٠):
١. الأسباب الشخصية للصراع: ترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية للفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي ومن أهمها:
    - أ - الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
    - ب - سوء أدراك الفرد لسلوكه ودوافعه، وسوء تفسيره للأمر.
    - ت - الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.
    - ج - الإحساس بالدونية الاجتماعية قد يدفع الفرد للحط من شأن الآخرين.
    - ح - الطبيعة العدوانية والاستمتاع بمعاناة الآخرين.
  ٢. الأسباب التنظيمية للصراع، ومن أهمها:

- أ - المنافسة للحصول على موارد تتصف بالندرة: يحدث عندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كلاهما بالحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحدودة، كالنواحي المالية (الميزانيات) والنواحي الفنية (الأجهزة والمعدات والتجهيزات)، والنواحي البشرية (كعدد العاملين).
- ب - غموض أو عدم وضوح المسؤوليات في الهيكل التنظيمي: يحدث عند عدم معرفة أو إلمام الشخص بالأبعاد التي تمتد إليه سلطاته أو مسؤولياته مما يخلق بينه وبين القريبين منه (زملاء، رؤساء، رؤوسين) حالة من الصراع.
- ت - درجة الاستقلال الوظيفي (العلاقات الاعتمادية): أن ظاهرة الاعتمادية والتداخل في علاقات العمل بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي، غالبا ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع.

ث - تعارض الأهداف: ويعني ذلك أن لكل وحدة من وحدات العمل داخل المنظمة أهدافاً فرعية يمكن أن تتعارض بعضها مع بعض. وأن تعارض الأهداف أحياناً يؤدي للصراع بين الفرد ونفسه، ويصيبه بحالة من الإحباط عندما يسعى لتحقيق أهداف متعارضة، أما لأنها تختلف في نتائجها، أو لأن تحقيق أحدها يمنع تحقيق الآخر.

ج - صراع الأجيال: أن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس، فكثير ما نلاحظ أن الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية، أو أن الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين.

ح - عدم فعالية نظام الاتصال: أن عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة يؤدي إلى أن المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب، بالتالي تكون القرارات متباينة مما يحدث نوعاً من التناقض مما يؤدي إلى الصراع بين الفئات المختلفة.

كما يورد جواد الأسباب التالية للصراع (جواد، ٢٠١٠):

- العامل النفسي: حيث يختلف الأفراد في ميولهم واتجاهاتهم مما يجعلهم في مواقف وعلاقات متباينة.
- عامل السلطة: أي تركيز السلطة وعدم توزيعها، وهذا يؤدي إلى الإساءة في استخدامها من قبل الأفراد الذي يمتلكونها.
- عامل المصلحة: أي تفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة للمنظمة.
- العامل الثقافي: أي الاختلاف في المستوى التعليمي وامتلاك المعلومات العامة للأفراد.
- العامل البيئي: أي الاختلاف في المذاهب والمعتقدات والقيم الذاتية والاجتماعية.
- العامل المنظمي: أي الأسباب الهيكلية، فالأفراد يتواجدون في مستويات تنظيمية مختلفة، وهذا يجعل أهدافهم ومصالحهم مختلفة.

#### ٦-١-٢ مستويات الصراع التنظيمي.

يرى العتيبي أن الصراع التنظيمي له ثلاثة مستويات (العتيبي، ٢٠٠٦):

- مستوى الصراع المرغوب فيه.
- مستوى أعلى من المرغوب فيه.
- مستوى أقل من المرغوب فيه.

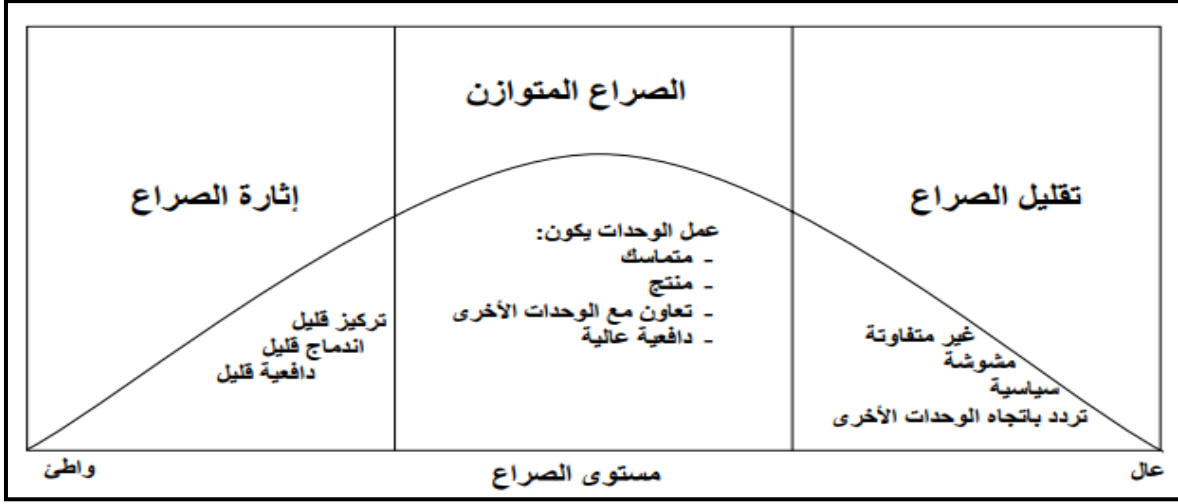
والجدول التالي رقم (١-٢) يبين هذه المستويات:

الجدول (١-٢) مستويات الصراع التنظيمي

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود، بطء، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي.	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف.	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق.	منخفضة

\* المصدر: (العتيبي، ٢٠٠٦)

حيث ترى الباحثة من خلال دراستها على أن انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحبه تدنٍ في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة، وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف عن إعطاء اهتمام كافٍ لعمله ويستنزف طاقاته على حساب العمل. لكن المستوى المعقول من الصراع أن يكون فيه الموظف مدفوعاً لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء، كما هو موضح في الشكل التالي رقم (٢-٢).



الشكل (٢-٢) العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها

\* Source: (Hach, ١٩٩٧).

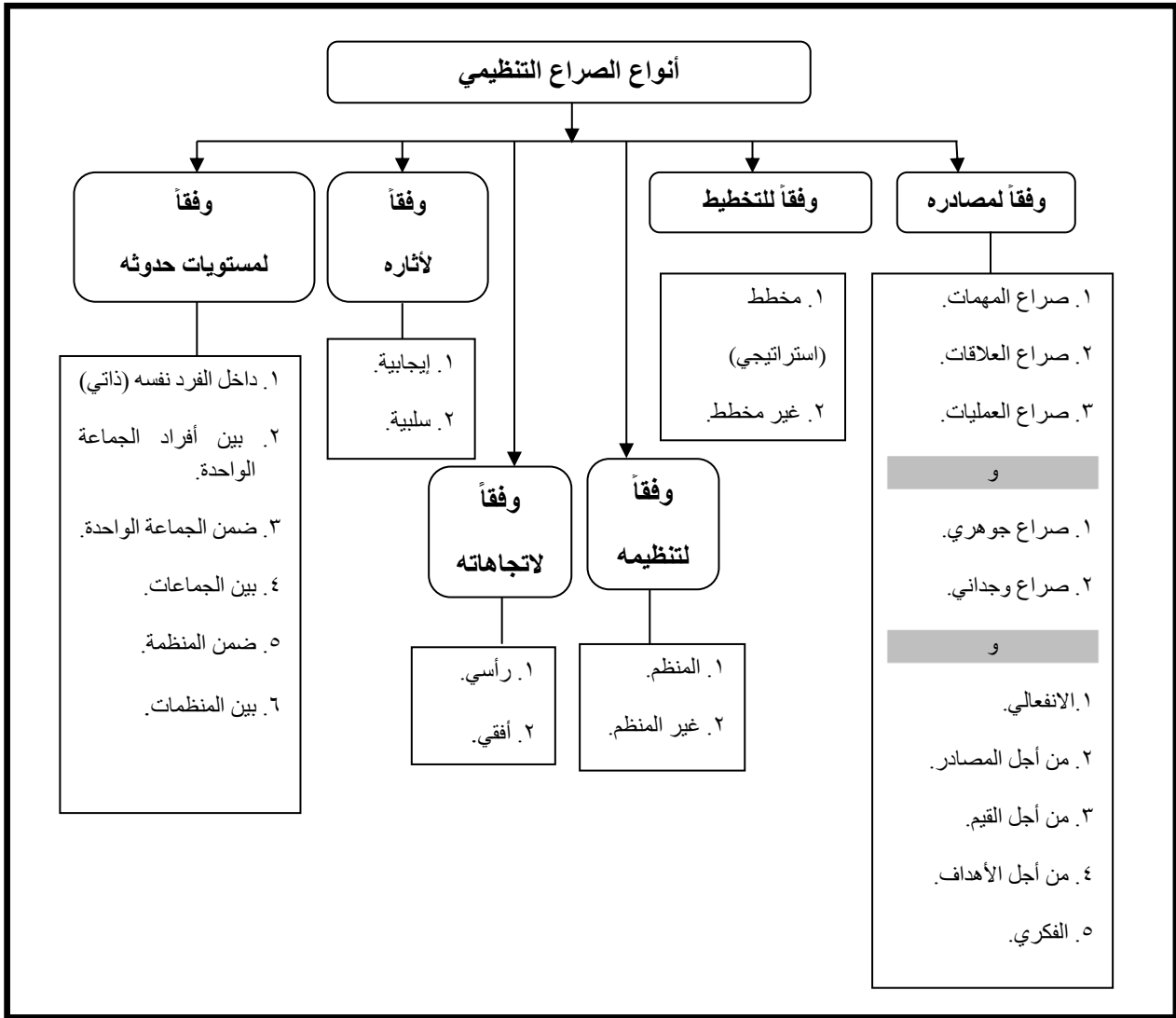
## ٧-١-٢ أنواع الصراع التنظيمي

تتعدد أنواع الصراع التنظيمي حسب وجهة النظر إليها والزاوية التي يتم تناول الصراع من خلالها، فقد قسمت

أنواع الصراع إلى ما يلي (فارس، ٢٠١٠):

١. الصراع وفقاً لمستواه: صراع داخل الفرد، بين فردين، بين المجموعات، على مستوى المنظمة، بين المنظمات.
٢. الصراع وفقاً لاتجاهاته: الصراع الرأسي، والصراع الأفقي.
٣. الصراع وفقاً لآثاره: الصراع الإيجابي، والصراع السلبي.
٤. الصراع من حيث التنظيم: الصراع المنظم والصراع الغير منظم.
٥. الصراع من حيث التخطيط: الصراع الاستراتيجي والصراع الغير مخطط.

ويمكن توضيح أنواع الصراع التنظيمي بشكل مختصر كما في الشكل التالي رقم (٣-٢):



١. يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في الظروف العادية.
  ٢. يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل مشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية للنظام المنظمة.
  ٣. يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
  ٤. قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
  ٥. يساعد في زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
  ٦. يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.
- كما يورد عساكر (٢٠٠٨) بعض الآثار السلبية، ومنها:
١. قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
  ٢. أنه يحول الطاقة " الأفكار " والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
  ٣. يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية الفعلية.
  ٤. فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.
  ٥. عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذي ينشأ بينهم النزاع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.
  ٦. انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.



حيث أن هناك الكثير من الإيجابيات والسلبيات للصراع التنظيمي داخل المؤسسات والمنظمات، وأن على مدراء المؤسسات استغلال الإيجابيات وترك السلبيات أو عمل التوازن بينها للوصول إلى أهداف المؤسسة المنشودة.

## ٢-١-٨ استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

تلعب إدارة المنظمة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة والانتفاع من آثاره الإيجابية لتحقيق أهدافها المنشودة، وقد أسهمت استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق النتائج الإيجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع. وهناك منظورين للدراسات التقليدية والحديثة حسب دراسة (القيوتي، ٢٠٠٩).

الدراسات التقليدية - فقد اعتمدت النظريات التقليدية على وسائل محدودة منها، السلطة أو القوة في مواجهة الصراع وتقليل حدته بناءً على افتراضات معينة كانت سائدة آنذاك، ومنها ما يلي:

١. يمكن تجنب الصراع.
  ٢. الصراع ظاهرة سلبية.
  ٣. يظهر الصراع نتيجة لمشاكل شخصية في التنظيم.
  ٤. يترتب على الصراع ردود فعل غير مناسبة من الأفراد المتأثرين به.
- الدراسات الحديثة - أما في ظل النظريات الحديثة، فقد أظهرت مجموعة أخرى من الافتراضات وهي مغايرة للافتراضات التقليدية، ويمكن تلخيصها بالآتي:
١. الصراع أمر لا مفرّ منه كونه حقيقة قائمة في المنظمات.
  ٢. يعد الصراع عنصراً أساسياً في التغيير.
  ٣. يحدث الصراع بناءً على ظواهر عامة وشاملة داخل المنظمة.
  ٤. يحقق الصراع العديد من النتائج الإيجابية.
  ٥. غياب الصراع يعتبر ظاهرة غير صحية.
  ٦. يعود الصراع بالنفع العام على المنظمة ويحافظ على ميزتها التنافسية.

كما ترى الباحثة من خلال دراستها للموضوعات المتعلقة بالصراع التنظيمي أن أبسط صورة لعلاج الصراع التنظيمي هو البحث عن أسبابه، أي أن العلاج يبدأ بالبحث عن الأسباب وتفاديها والسيطرة عليها. وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إذا كان معدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المرغوب فيه، وتقليله إن كان أكثر من اللازم.

وحتى يدار الصراع بشكل إيجابي وفعال، يجب مراعاة النقاط التالية (العميان، ٢٠٠٨):

١. تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه: يجب على الإدارة أن تتعرف على أسباب الصراع لأنه من الخطأ أن تحاول تهدئة الصراع دون معالجة السبب الحقيقي لأنه سينشأ من جديد.
٢. التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة: يجب على الإدارة أن تصل إلى حل مقنع للصراع لجميع أطراف الصراع.
٣. التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف المتصارعة: أن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع، لأنها لا تعالج أسباب الصراع.
٤. محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد: يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدار صحي من التوتر بما يخدم مصلحة المنظمة.

وقد صنف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي (العميان، ٢٠٠٨):

- المجموعة الأولى: تتضمن وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة.
- إن من طرق إدارة الصراع هو إيجاد أرضيات مشتركة بين المجموعات، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم، واستخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافحة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلية، وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام.
- المجموعة الثانية: تتضمن تغيرات هيكلية.

- من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي:
- ١- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
  - ٢- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.
  - ٣- تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.
  - ٤- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.
- المجموعة الثالثة: تتضمن عدداً من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.
- ولقد أقرح عدة مؤلفين استراتيجيات مختلفة لحل الصراع أو إدارته، ومنها ما يلي (طوالبة، ٢٠٠٨):
- ١- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع .
  - ٢- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مؤاسة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.
  - ٣- التجنب والانسحاب.
  - ٤- التوفيق بين أطراف الصراع.
  - ٥- المواجهة.

وهناك ستة عشر استراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي ويستخدم معظم الباحثين خمسة منها وهي (التعاون، التنافس، التسوية، التساهل والتجنب) وهي الأساليب الخمسة التي استخدمتها الباحثة في دراستها اعتماداً على نموذج ثوماس وكلمان. ولقد استخدم ثوماس وكلمان مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما (قطيشتات، ٢٠٠٨):

- ١- بُعد التعاون يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
  - ٢- بُعد الحزم يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.
- ويتنتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما موضح في الشكل التالي رقم (٢-٤)



الشكل (٢-٤) نموذج ثوماس وكلمان

المصدر: (قطيشتات، ليلي ٢٠٠٨).

\* Source: (Thomas & Kilmann, ١٩٧٤).

- حيث تعرف كل استراتيجية كما يلي (قطيشتات، ٢٠٠٨):
- ١- استراتيجية التعاون: كما تعرف بانها استراتيجية حل المشكلات أو استراتيجية الإقناع، ويقصد بها أن يسعى طرفاً الصراع إلى التعاون مع بعضهما لإيجاد حل يلبي حاجات الطرفين ويعنى باهتمامات كل منهما، وتسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية (أنا أكسب، وغيري يكسب).
  - ٢- استراتيجية التنافس: ووفقاً لهذه الاستراتيجية فإن أحد طرفي الصراع يسعى إلى تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرين، والفرض الأساسي في هذه الاستراتيجية هو أن الصراع عبارة عن عملية مكسب أو خسارة.

٣. استراتيجية التسوية: تعتبر هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يطلق عليها أيضاً اسم استراتيجية التوفيق، أو الحل الوسط، أو المساومة. ويقصد بها إيجاد حل يرضي جزئياً الطرفين، بحيث تتضمن هذه الاستراتيجية قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة، ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثالياً لأطراف الصراع، وتسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية (احد الطرفين يربح، والآخر يخسر).

٤. استراتيجية التجنب: ويقصد بها عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الصراع، أو يقوم بكبته. وتسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية (أنا أخسر، وغيري يخسر). حيث يمكن أن يكون لهذه الاستراتيجية نتائج إيجابية خصوصاً في تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسون إلى فترات زمنية كافية للتفكير والتروية والعقلانية وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع.

٥. استراتيجية المجاملة أو التفاوض: وبموجب هذه الاستراتيجية يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته، بهدف الإبقاء على علاقات جيدة.

ومن خلال الاستراتيجيات الخمسة، يمكن للمدير أن يعتمد على إحدى هذه الاستراتيجيات لإدارة الصراع في ضوء المردود الإيجابي المترتب على اختبار الاستراتيجية ودورها في حل الصراع.

حيث أن الجدول التالي رقم (٢-٢) يوضح المواقف المناسبة لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (عيسى، ٢٠٠٩):  
جدول (٢-٢) المواقف المناسبة لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

استراتيجية إدارة الصراع	المواقف المناسبة لاستخدام الاستراتيجية
التعاون	١. لايجاد حل متكامل عندما تتبين أم مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق. ٢. في القضايا والمواضيع الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط طويلة الأجل. ٣. عندما يكون هدفك الأساسي هو التعلم. ٤. للخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين. ٥. لإيجاد الالتزام بالوصول إلى أجماع حول المصالح. ٦. للتأثير على الآراء أو المواقف التي تتعارض مع علاقة ما.
التنافس	١. في القضايا المتنازع عليها التي تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع. ٢. في المسائل الهامة، حيث يتطلب الأمر تحقيق إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين، مثل خفض التكاليف، وتطبيق أنظمة وأسس للانضباط غير مستحسنة. ٣. في مسائل حيوية لمصالح الشركة مع التأكد من صواب الراي في هذه القضايا.
التسوية	١. عندما تكون الأهداف هامة، الا انها لا تستحق الجهد، أو التعويق المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشدداً. ٢. عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة وملزمة بأهداف مشتركة. ٣. للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة. ٤. للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح. ٥. كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس والتعاون.
التجنب	١. عندما تفقد الأمل في تحقيق أهدافك. ٢. عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة الموقف. ٣. في القضايا الثانوية. ٤. لتهدئة الأعصاب واستعادة القدرة على الرؤية في إطار أشمل. ٥. في حال إمكانية قيام آخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فاعلية.
التنازل أو التساهل أو التفاوض	١. عندما تكتشف أنك على خطأ، اعط نفسك الفرصة لسماع موقف أو رأي أفضل، لتتعلم وتظهر الاعتدال والتفكير الصائب. ٢. عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكثر للآخرين مما هي بالنسبة لك، ولكن عليك إرضاء الآخرين والإبقاء على روح التعاون، للتقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرين وتكون خاسراً. ٣. في الحالة التي يكون التنازل والاستقرار ضروريين بوجه خاص. ٤. إتاحة الفرصة للمرؤوسين من خلال تعلمهم أخطائهم. ٥. إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخرًا.

\* المصدر: (عيسى، ٢٠٠٩).

## ٢-٢ المبحث الثاني- جودة الخدمة التعليمية

### ١-٢-٢ مفهوم الجودة.

أصبحت الجودة عبارة عن ظاهرة عالمية نتيجة للتطورات الهائلة التي تحدث في مجالات المعرفة، والتكنولوجيا، والعلوم المختلفة، وظهور مفاهيم اقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة، فقد تزايدت أهمية القطاع التعليمي عموماً والتعليم الجامعي خصوصاً كونه من القطاعات الهامة التي تعمل على مواكبة هذه التطورات وبناء المجتمع المتقدم. لذا برزت الجامعة كقائد للمجتمع باعتبارها مركزاً لتقديم خدمة التعليم الجامعي، ومن أجل أن تؤدي هذا الدور بنجاح كان عليها أن توفر خدماتها بجودة عالية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من التعليم الجامعي. حيث تعتبر المنظمات أن الجودة سلاحاً استراتيجياً للحصول على ميزة تنافسية، وقد جاء الدين الإسلامي منذ بزوغ فجره ليؤكد على قيمة العمل وضرورة إتقانه، ولنا في حديث رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)، رواه مسلم. خير دليل وتوجيه باعتناء الإجابة في العمل شراً ومنهجاً في الحياة، وسوف أسلط الضوء على بعض التعاريف المختلفة للجودة في هذا الجزء.

التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته وهي Quality ويرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية التي كانت تعني قديماً الدقة والإتقان، وديننا الإسلام أعطى اهتماماً واسعاً في التأكيد على العمل الجاد، والنافع، وهو ما نصت عليه الآية الكريمة: (الذي أحسن كل شيء خلقه وبدأ خلق الإنسان من طين) [السجدة: ٧] ومن هذا المنطلق نقوم بإبراز أهم التعاريف التي شملت مصطلح الجودة، فقد عرفتها كل من:

\* الجودة بأنها: الدرجة التي تشجع فيها الحاجات والتوقعات ISO- المنظمة الدولية للمقاييس (الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية، وتؤكد المواصفات على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية اشباعها (الجبوري، ٢٠١٠).

\* بأنها: جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها ANSI- وتعرف الجودة في المعهد الأمريكي للمعايير قادرة على الوفاء باحتياجات معينة. (حمود، ٢٠١٠)

كما عرف الفضل الجودة على أنها عملية تقديم الأشياء الملموسة (سلع) والغير ملموسة (خدمات) بشكل مقبول بحيث تكون إيجابياتها الوصفية والضمنية أكثر من سلبياتها (الفضل، ٢٠٠٧).

كما عرف درويش الجودة على أنها مدى التزام الإدارة بإشباع حاجات ورغبات المستهلك أو درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظر الإدارة (درويش، ٢٠٠٩).

كما عرف بوكميش أن الجودة تتعلق بوضع معايير معدة مسبقاً لكي يتم في النهاية مقارنة مدى تطابق السلعة أو الخدمة مع هذه المعايير وذلك باستخدام مقاييس معينة (بوكميش، ٢٠١١).

وترى الباحثة من خلال دراستها أن الجودة هي عملية تحقيق الأهداف المطلوبة وتطوير الخدمات والمنتجات حسب رغبة المستفيد وإيجاد ثقافة مهتمة برضا العملاء وزيادة القدرة على جذبهم والإقلال من شكاويهم وتحقيق رضاهم.

### ٢-٢-٢ مفهوم جودة الخدمة التعليمية.

الخدمة: منافع غير ملموسة تعرض للبيع دون ارتباطها بسلع كالصحة والتعليم والتأمين (ليندة، ٢٠١٢).

ويقصد بها هنا في البحث الخدمة التعليمية المقدمة من الجامعة الهاشمية.

- الجودة التعليمية: هي مجموعة من العوامل في مدخلات وعمليات ومخرجات النظام التعليمي يتم من خلالها تقديم خدمات تحقق الرضا التام للأعضاء الداخليين والخارجيين من خلال تحقيق توقعاتهم الصريحة الضمنية (الخامري، ٢٠٠٩).

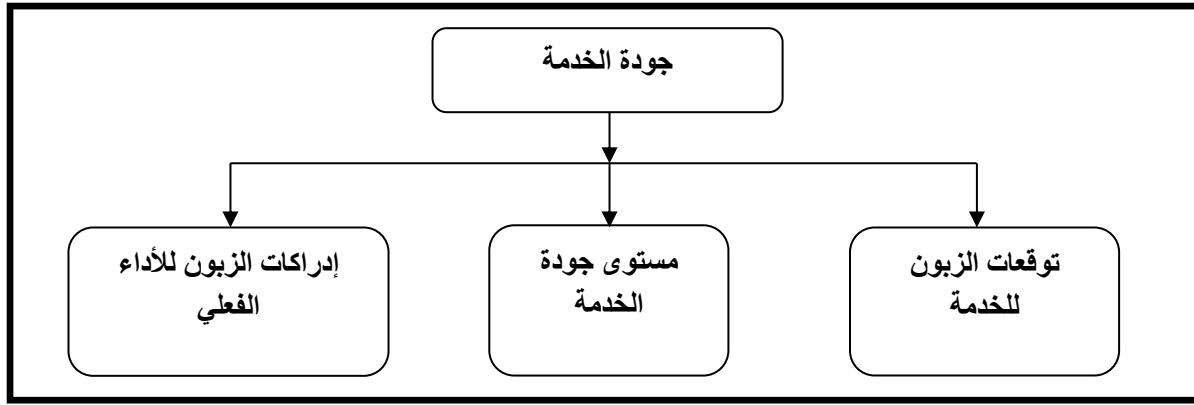
وفي هذا البحث تمثل الجودة مفهوم جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية.

- جودة الخدمة التعليمية: يمكن تعريفها في هذه الدراسة على أنها الحكم أو الرأي على مدى تميز الخدمة المقدمة من وجهة نظر العاملين الأكاديميين في جميع الأقسام بالجامعة الهاشمية. حيث يمكن التعبير رياضياً عن جودة الخدمة من خلال المعادلة الآتية (المحيلوي، ٢٠٠٦):

جودة الخدمة = أدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء

حيث أن جودة الخدمة عرفت على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه

الخدمة، كما في الشكل التالي رقم (٢-٥) (الحدابي وقشوة، ٢٠٠٩):



الشكل رقم (٢-٥) مفهوم جودة الخدمة

\* المصدر: (الحدبي وقشوة، ٢٠٠٩).

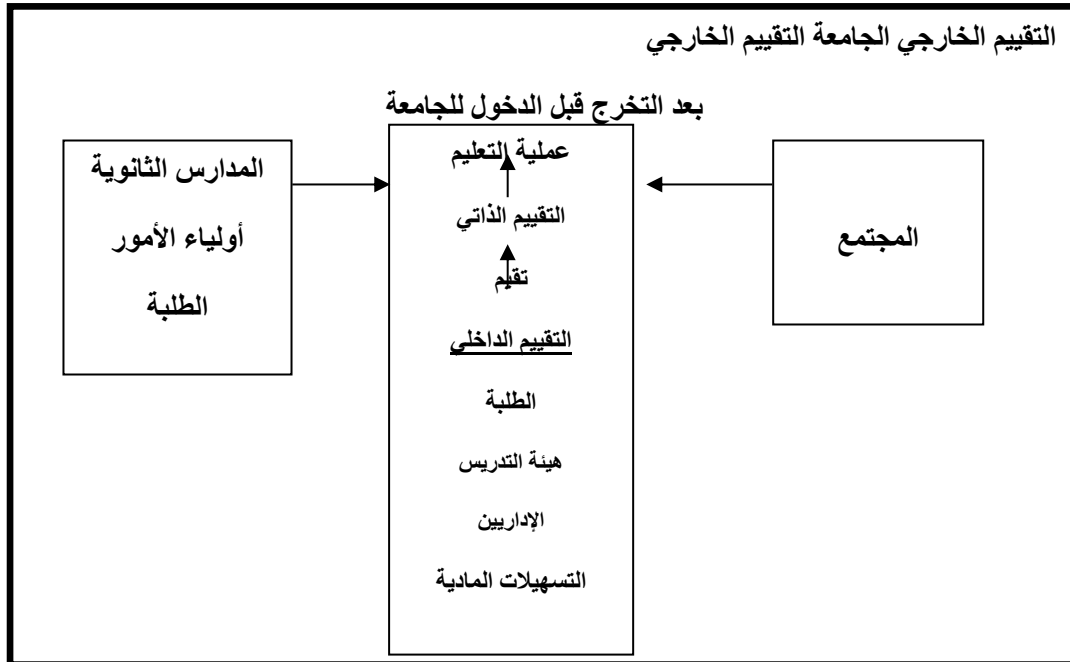
كما عرف توفيق (٢٠٠٧) جودة الخدمة على أنها جميع الأنشطة والعمليات التي تحقق الرضا والقبول لدى المستفيد مقابل ثمن ودون أن يتضمن تقديمها أي أخطاء. وفي ضوء التعاريف المتعددة لجودة الخدمة التعليمية، فإنه يمكن وضع مدخلين لمفهوم جودة خدمة التعليم الجامعي هما (الحكيم، ٢٠٠٩):

المدخل الأول - من وجهة نظر مقدم خدمة التعليم الجامعي: وهي مدى مطابقة الخدمات المقدمة للمعايير الموضوعية سلفاً لهذه الخدمة.

المدخل الثاني - من وجهة نظر المستفيد من خدمة التعليم الجامعي: وهي مدى ملائمة الجودة المقدمة لاستخدامات المستفيد واستعمالاته.

يرى Akao (١٩٩٧) أن عملية تقييم جودة خدمة الجامعة تخضع وانسجاماً مع هذين المدخلين، لمجموعة من المقيمين الذين يقيمون درجة الخدمة المقدمة لهم (فهناك التقييم الخارجي الذي شمل قبل وبعد التخرج من الجامعة، بالإضافة إلى التقييم الداخلي من قبل الجامعة نفسها).

والشكل رقم (٢-٦) يوضح ذلك:



الشكل رقم (٢-٦) الجهات المقيمة للجامعة من وجهة نظر Akao

\* المصدر: (الحكيم، ٢٠٠٩)

## ٢-٣-٣ متطلبات جودة الخدمة التعليمية في التعليم العالي

فيما يتعلق بالتعليم فإن ضمان جودة التعليم العالي تتمحور في (جودة عناصر العملية التعليمية المكونة من الطالب، عضو هيئة التدريس، جودة المادة التعليمية بما فيها من برامج وكتب جامعية وطرائق التدريس وجودة مكان التعلم في الجامعات والمختبرات ومراكز الحاسوب والورشات والقاعات التعليمية من سياسات وفلسفات إدارية، وما تعدها من هياكل تنظيمية ووسائل تمويل وتسويق، وجودة التقويم الذي يلبي احتياجات سوق العمل) (قاصدي وطبيب، ٢٠١٧). كما أن نظام جودة التعليم يمكن حصره في جملة مركبة ومتشابكة من العوامل المتعلقة بتهيئة البيئة الفعلية لبلوغ درجات التميز والجودة في التعليم التي تقاس على أساس عدة معايير تعرف بالإيزو (هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، ٢٠١٨).

حيث سندرس جودة عناصر العملية التعليمية كالآتي:

١. جودة الطلبة: ويعتبر متطلب جودة الطلبة من أبرز عوامل تحسين جودة الخدمة التعليمية لأنهم هم مستقبل الأمة والمخرجات التي نتطلع بأن تكون في أحسن مستوى، كذلك هم أساس العملية التعليمية والذي من أجلهم قام هذا الصرح الكبير للتعلم، وتتلخص تحته العناصر التالية:

- انتقاء الطلبة: تتمثل عملية انتقاء الطلبة لقبولهم للالتحاق بالتعليم العالي إحدى الممارسات الشائعة في الجامعات والكليات، فالجامعات والكليات التي تنتقي طلبتها تتميز عن مثيلاتها الأقل انتقاء، حيث إن انتقاء الطلبة وقبولهم يمثل الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي (حنان، ٢٠١٠).

- نسبة عدد الطلبة: من بين مظاهر جودة الخدمة التعليمية الأخذ بعين الاعتبار نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس، إذ يجب أن تكون هذه النسبة مقبولة بالدرجة التي تضمن تحقيق فعالية العملية التعليمية. فكلما كان عدد الطلبة قليلا كان ذلك أفضل في رفع حيوية الدرس، وإتاحة فرصة أكبر للمشاركة وتبادل الأفكار، بالإضافة لعنصر مهم وهو دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم وسعيهم للمعرفة وحب الاطلاع والاستكشاف والرغبة في الحصول على ثراء معلوماتي (منصور، ٢٠١١).

٢. جودة هيئة التدريس: ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع. ويحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من تطور في الخدمات التربوية والتعليمية ومهما بلغت هذه البرامج من الجودة، فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم توافر عدد من السمات لدى عضو هيئة التدريس منها جملة من السمات الشخصية والنفسية والقدرة على الاتصال والاهتمام به وإعداده والرفقي بكفاءته وتطوير قدراته ومهاراته ومعارفه وذلك عن طريق التدريب المستمر، وتوفير الجو المناسب له في الفصل أو المعمل أو المكتب، ومنحه الحوافز المناسبة. بالإضافة إلى الالتزام بالمنهج العلمي والعمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية بين الطلبة لخدمة للجامعة التي ينتمي إليها زيادة على خدمة المجتمع والوطن. (فتح الرحمن، ٢٠١٥) بالتالي تصنف أدوار عضو هيئة التدريس وفق هذا المفهوم إلى:

- أدواره اتجاه طلابه.

- أدوار اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها.

- أدوار اتجاه المجتمع المحيط به.

- أدوار اتجاه نفسه.

٣. جودة المناهج: تعدّ الموازنة بين الأصالة والمعاصرة في إعداد المناهج من حيث المحتوى والأسلوب من العوامل المرتبطة بجودة الخدمة التعليمية وذلك لأن تطوير المناهج دور في مواكبة ما يفرضه احتياج سوق العمل ومتطلبات المجتمع، وكما يرتبط هذا الجزء من المعايير بالمدى الذي تستطيع فيه هذه المناهج الدراسية أن تعمل على تنمية قدرة الطالب على تحديد المشكلات وحلها، إذ أن أولوية جودة الخدمات التعليمية تستدعي تحسين المناهج (قاصدي وطبيب، ٢٠١٧). ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

- تحديد استراتيجية التعليم: وذلك بوضع إطار لسياسات يستهدف المحافظة عليها في تكامل وتوقيت ملائمين وتوجيهها الوجهة الصحيحة.

- دراسة الواقع الحالي في ضوء الاستراتيجية المرسومة: حيث تتضمن هذه الدراسة طرق التدريس ووسائله وأساليب التقويم، وإعداد الأستاذ وتدريبه بالإضافة إلى الإدارة الجامعية.

- التخطيط: عبارة عن عملية تتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات للوصول إلى أهداف محددة وعلى مراحل معينة، وخلال فترة زمنية معينة مستعيناً بالإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة والهدف من ذلك أنها تسهل عملية التنفيذ والتمويل والتغيير في العملية التعليمية.

٤. جودة القيادة الإدارية: حيث أن القيادة الإدارية تمثل الكوادر البشرية التي تقوم على إدارة المؤسسات التعليمية، لذلك يجب أن تتوفر كوادراً إدارية وتربوية متخصصة ومتدربة تحلى بصفات قيادية تربوية، وتحمل شهادات متخصصة. كما يجب أن يخضع الكل لدورات تدريبية وتطويرية للاطلاع على ما يستجد من نظريات تعليمية وتدريبية لزيادة الإنتاجية والكفاءة، كما يجب أن يخضع للتقويم المستمر. فالقيادة الإدارية الناجحة تقوم على استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوط بهم بحماس وثقة. لذا يجب على أساتذة التعليم الجامعي أن يكونوا على قدر كبير من الانضباط في السلوك والدقة والأمانة والولاء، حتى يكونوا قدوة في أعين طلابهم. ويجب أن يكونوا قيمة تربوية سامية لا يعلوها لغط وشوائب يسكنون في محراب العلم في تواضع يشعون نوراً ساطعاً، وثقافة واعية على طلابهم وأوطانهم يسعدهم أن يزداد رصيدهم من الحب والإحترام والقيم في نفوس طلابهم (شحماط، ٢٠١٠).

٥. جودة الأنفاق والتمويل (الإمكانات المادية): يمثل تمويل التعليم مدخلاً بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزاً عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية قلّت مشكلاته، وصار من السهل حلها، ولاشك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيراً تابعاً لقدرة التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط، ويعدّ تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمراً له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي إلى تغيير خطط وبرامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتماً على جودة التعليم والتي تحتاج غالباً إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والذاتي، وعائد الخدمات ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب (شهرة، ٢٠١٥).

كما وتتعدّد الإمكانات المادية في مؤسسات التعليم العالي حيث تشمل جميع أنواع الأثاث، والتجهيزات والمختبرات والمكتبات. ويتضمن هذا المتغير مجموعة من المؤشرات (الجعباري، ٢٠١٥):

أ- مرونة المبنى والإمكانات المتوفرة فيه لما لها من تأثير في نفسية الطالب والمعلم، وتمثل من حيث درجة الاستيعاب والشكل والسعة والتكيف والتهوية، والموقع وتقسيم الفصول وأضاءتها وألوانها وما تحتويه من أدوات تعليمية ووسائل تقنية كالسبورة التي تستخدم الأقلام المائية عوضاً عن الطباشير المضر بالصحة، والسبورة الذكية، واستخدام التلفزيون والفيديو، والعروض الضوئي الذي يساعد الطالب والطالبة على اكتساب المعلومة بأسلوب شيق لا يعتمد على التلقين، وكذلك المختبرات والمعامل الخاصة بتعليم اللغة الإنجليزية، وأجهزة الحاسب الآلي المزودة بأحدث برامج التعليم وكذلك الورش العملية والمهنية الملائمة والمزودة بالألات الحديثة للتدريب والمتبعة أصول السلامة والعناية بالصحة والتي تشمل وجبات الغذاء المقدمة من المطاعم، خلاصة القول أي الاهتمام بالبيئة التعليمية ككل.

ب- مدى استفادة أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة من مكتبة الكلية من خلال توفيرها للمصادر التخصصية، وغير التخصصية من كتب ومجلات وحواسيب وجودة عمال المكتبة من خلال تنظيمهم وتسهيلهم الوصول للمعلومة.

ت- حجم الاعتماد المالي.

٦. البحوث: للبحوث دور فعال في التنمية بشكل عام، ولا نستطيع أن نتجاهل أهمية البحوث في تطوير الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم، لهذا يجب إعطاء البحوث الأهمية المناسبة وذلك من خلال تشجيع الدارسين على إجراء البحوث التي تخدم المجتمع وتحل مشاكله. ولا يتم هذا إلا عن طريق التدريب المستمر على مهارات البحث العلمي وأساليبه، وهذا يتطلب بالضرورة (بروش وبركان، ٢٠١٢):

أ. تأهيل جميع المدرسين والتربويين في مجال البحث العلمي.

ب. إنشاء وحدات ومراكز أبحاث متخصصة، أو على الأقل تفعيل إدارة الدراسات والبحوث التربوية والموجودة في مكاتب ومؤسسات التعليم العالي.

ت. منح جوائز مادية ومعنوية للمبدعين في البحث وضع ميزانية خاصة للبحث العلمي.

## ٢-٤ فوائدها تطبيق الجودة على الخدمة التعليمية في التعليم العالي.

هناك عدد من الفوائد تنتج عن ضبط جودة التعليم على كل من (المجتمع، الطالب، المؤسسة التعليمية، والمعلمين).

١. فوائدها تعود على المجتمع ككل، مثل: (سلامي وعزي، ٢٠١٣)
  - أ- التغيرات السلوكية والشخصية لدى المُخرج التعليمي المباشر وهو الطالب، والمتمثلة في القيم الدينية، والولاء للوطن، والانتماء والدافعية والإنجاز وتحقيق الذات.
  - ب- التغيرات الثقافية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والسياسية، التي يحدثها التعليم في المجتمع من خلال تنشئة أفرادها، وهذا هو المنتج الغير مباشر من التعليم.
  - ت- اكتشاف حلقات الهدر وأنواعه المختلفة، من هدر مالي وهدر بشري وهدر تربوي وهدر زمني، وتقدير معدلاتها في كفاءة التعليم الداخلية والخارجية.
  - ث- تطوير التعليم، من خلال تقييم النظام التعليمي وتشخيص أوجه القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات، حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي وضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية.
٢. فوائدها تعود على الطالب، مثل: (العجلة، ٢٠١٣)
  - أ- قدرة الطالب على اكتشاف المعرفة بنفسه، وامتلاكه القدرة على التحليل والتكيب والتقويم من خلال أساليب التعليم المناسبة، والنظر إلى دور المعلم كدور مشارك.
  - ب- قدرة الطالب على الاحتفاظ بالمعرفة لمدى طويل، لانه يركز على الفهم وليس الحفظ والتلقين.
  - ت- قدرة الطالب على تكوين معرفة جديدة.
  - ث- قدرة الطالب على تطبيق ما لديه في حل المشكلات، ومواجهة المواقف المختلفة التي يتعرض لها.
  - ج- قدرة الطالب على توصيل ما لديه من معرفة للآخرين، من خلال الكلمة المقروءة، أو الكلمة المكتوبة، أو المسموعة، وامتلاكه لمهارات الأرقام والتمثيل البياني والرسم الهندسي والأشغال اليدوية ومهارات الاتصال والمنطق.
  - ح- رغبة الطالب في معرفة المزيد، والاستعداد للتعلم مدى الحياة.
٣. فوائدها تعود على المؤسسة التعليمية، مثل: (العدواني، ٢٠١٤)
  - أ- نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها بأقل تكلفة.
  - ب- تحسين مخرجات المؤسسات التعليمية، ومنها مستوى الطلاب الخريجين لكل مرحلة دراسية.
  - ت- ترفع معنويات العاملين في المؤسسة التعليمية، وتحفزهم، وتشجعهم على الاشتراك في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة بشكل فاعل.
  - ث- تعالج الصعوبات التي تواجه المؤسسات التعليمية بشكل علمي وتعزز سمعة المؤسسات التعليمية.
  - خ- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.
  - د- التقليل من بيروقراطية الإدارة إلى حد كبير.
  - ذ- تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية، مثل مهارة حل المشكلات، وتفويض الصلاحيات، وتفصيل النشاطات وغيرها.
  - ر- بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها.
  - ز- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين العاملين بالمؤسسة التعليمية.
  - س- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.
٤. فوائدها تعود على المعلمين، مثل: (السامرائي، ٢٠٠٧)
  - أ- إيجاد بيئة جاذبة للمعلمين، وزيادة كفاءة المعلمين، ورفع مستوى أدائهم، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم، وتوفير التدريب المناسب لهم.
  - ب- تعمل على نشر روح الفريق بين المعلمين، كما وتمكنهم من طرح آرائهم تجاه العملية التعليمية.
  - ت- تطلعهم على كل جديد في مجال طرائق وأساليب التدريس الحديثة.
  - ث- تقدم لهم الجديد في مجال عملية تقويم وقياس قدرات الطلاب.



## ٢-٥ مبادئ إدارة الجودة.

- تتمثل إدارة الجودة في مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة فقد تطور مفهوم الجودة من اكتشاف الأخطاء إلى منع حدوثها، وإذا ما طبقت المؤسسة هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ويمكن توضيح هذه المبادئ على النحو الآتي (عليجات، ٢٠٠٨):
١. التفهم الكامل والالتزام الفعلي وضمأن روح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من أولوياتها واستناد الأداء الوظيفي إلى منع حدوث الأخطاء.
  ٢. التأكيد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة، والعمل دوماً من أجل التطوير
  ٣. تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة مع التأكيد على الإنجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني.
  ٤. مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة، والتعاون مع المؤسسة في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، وضبط جودة التقييم من قبل الإدارة التربوية لتقديم خدمات متميزة.
  ٥. اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من إنجازها.
  ٦. كسب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية والتركيز على التعرف على احتياجاتهم والسعي لتحقيقها.
  ٧. الاهتمام بتدريب الهيئة التعليمية والإدارية، وتبني نظام متابعة إجراءات التطوير التربوي والإداري.
  ٨. تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم.
  ٩. التركيز على الوقاية بدلاً من البحث عن العلاج، وأخذ القرار بناءً على الحقائق الصحيحة والواقعية.

## ٢-٦ أبعاد جودة الخدمة التعليمية.

- تمتلك الخدمات عموماً أبعاد متعددة ترتبط أساساً بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها لحاجات العميل، ولقد حددها خبراء الجودة في عشرة أبعاد وهي (الاعتمادية، الملموسية، المصادقية، فهم ومعرفة حاجات العميل، الاتصال، الأمان أو الضمان، التمكين، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة والتعاطف).
- كما حدد Berry and Parasuraman خمسة أبعاد أساسية من بين العشرة المذكورة كمقياس حيث أثبتت كفاءة عالية في المجال العلمي، لجودة الخدمات أطلق عليها اسم مقياس Servqual ولذلك سوف يتم الاعتماد على تلك الأبعاد الخمسة في الجانب الميداني لهذه الدراسة وهذه الأبعاد هي: (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان والتعاطف). التي يمكن تفصيلها وفق ما يلي (بو عبدالله، ٢٠١٠):
١. الاعتمادية: ينبغي أن تقدم مؤسسة التعليم العالي خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات، إذ أن تحقيق اعتمادية الخدمات التعليمية ينعكس على فاعليتها بصورة خاصة وفي الأداء الجامعي بصورة عامة.
  - وتعني الاعتمادية القدرة على أداء الخدمة كما وعدت الجامعة طلابها بها، وهذا البعد عكس مدى قدرة الجامعة على الوفاء بتقديم الخدمة التعليمية بطريقة صحيحة من أول مرة، وذلك في المواعيد التي وعد الطلبة بها وبالذقة المطلوبة، كما وتشمل المعرفة الوظيفية المتكاملة للموظفين خاصة ممن لهم اتصال مباشر مع الطلبة كما يلي: (جلس، ٢٠١٣)
  - أ- التزام إدارة الجامعة والأقسام العلمية بالوعود المقدمة للعملاء (الطلبة).
  - ب- اعتماد إدارة الجامعة على التحسين المستمر للمناهج الدراسية وطرق التدريس.
  - ت- التزام إدارة الجامعة والأقسام العلمية بتقديم التدريب العملي والميداني للطلاب.
  - ث- التزام إدارة الجامعة بتقديم الخدمات التعليمية (المحاضرات) بالوقت المحدد والمعلن عنه لأداء هذه الخدمة.
- كما نجد أن بعد الاعتمادية يرتبط بنوعية التعليم المطلوب أي ان التعليم المكتسب للطلبة الخريجين يجب أن يناسب نوعية تخصصاتهم، وأن يكون التعليم على درجة عالية من الاعتمادية بحيث يدعم بالتدريب اللازم لكل تخصص ومجال، وأن يكون هذا التعليم متطور مع التطورات التي تحدث في بيئة سوق العمل وتواكب متطلباته (هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، ٢٠١٨).
٢. الاستجابة: وهذا البعد يركز على درجة الاستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة مؤسسات التعليم العالي، وهذا يتطلب من المؤسسة التعليمية امتلاك المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات، ومن أهم التغيرات التي تطرأ على

البيئة التغير في احتياجات سوق العمل، والتغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي. والاستجابة العالية السريعة ينبغي أن لا تقتصر على عناصر البيئة الخارجية، بل ينبغي أيضاً التركيز على الاستجابة لمتطلبات البيئة التعليمية الداخلية. ولتحقيق الاستجابة الداخلية ينبغي توفر الكادر الاكاديمي والكادر الإداري الكافيين، وتوفير جميع المستلزمات والتسهيلات المادية والمالية التي تكفل استمرار العملية التعليمية دون توقف، كذلك وضع الخطط لسير العملية التعليمية للطالب طيلة سنوات دراسته دون نقص في عدد المسافات المطروحة، وكذلك دون خلل في عملية إرشاد الطالب لتعميق تقدمه في تسجيل ودراسة المقررات بصورة طبيعية. وهنا تقع مسؤولية مشتركة على المرشدين والأكاديميين وعلى الطلبة ودائرة القبول والتسجيل وإدارة (نجم، ٢٠١٠) الجامعة وفيما يلي بعض أهم النقاط:

أ- رغبة العاملين وأعضاء هيئة التدريس في مساعدة الطلبة وتقديم خدمة فورية لهم.  
ب- تقدم إدارة الجامعة الإرشادات للطلبة المستجدين عند دخوله الجامعة وللطلبة الذين على وشك التخرج.  
ت- تعاون جميع إدارات الجامعة في الرد على استفسارات الطلبة رغم ضغوط العمل.  
ث- رغبة العاملين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وخاصة ممن لهم اتصال مباشر بالطلبة على تقديم المساعدة والاستجابة الفورية لمطالب العملاء (الطلبة).

ج- كما يتضمن هذا تقديم حل للمشكلات التي يتعرض لها الطلبة داخل المؤسسة التعليمية بأسرع وقت ممكن، والرد على كافة الاستفسارات وتقديم كافة المعلومات والتسهيلات بأسلوب بعيد عن التعقيدات.  
أي أن هذا البعد يعكس مدى استعداد العاملين بمنظمة الخدمة لمعاونة العملاء (الطلبة) وتقديم خدمة سريعة وجيدة، ومدى الاستجابة والتعاون مع المؤسسات والهيئات المحلية والعالمية لتدريب الكوادر بما يتناسب مع سوق العمل، وبما ينمي المهارات المطلوبة لخريجين الجامعة لمواجهة تحديات واحتياجات سوق العمل (هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، ٢٠١٨).

٣. الملموسية: أن خدمات التعليم الجامعي كغيرها من الخدمات تنسم بالافتقار إلى الجانب المادي، وحتى تحقق هذه الخدمات أهدافها فأنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية التي تجسد هذه الخدمة، وهذه المظاهر المادية تنقسم إلى نوعين (محمد، ٢٠٠٧):

- النوع الأول: هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة مباشرة مثل القاعات التدريسية والمختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب، وورش اللغات، والأدوات والوسائل التعليمية المرئية (البصرية) والمسموعة والمكتبية الجامعية وغيرها.

- النوع الثاني: هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم بصورة غير مباشرة، مثل مواقف السيارات واستراحات الطلبة ومطاعم ومقاصف بيع الطعام وغيرها.

كما أن البناء الهيكلي للجامعة يجب ان يكون بناءً صحيحاً بعيداً عن الضوضاء والتلوث البيئي، ويجب أن يتوافق مع التخصصات، وأن يحتوي على جميع المرافق والمختبرات والمكتبات والمطاعم والمسارح والقاعات الضخمة لاستيعاب الأعداد الكبيرة، وكل ما يلزم العملية التدريسية وورش العمل بكافة تجهيزاتها المعملية والمخبرية، والموارد الدراسية وكل الوسائل التكنولوجية الحديثة.

كما أن هذا البعد يرتبط مع خصائص سوق العمل، والتي تتمثل في المعرفة بمستوى اللغة الإنجليزية المطلوب في سوق العمل حيث توافر ورش اللغة الإنجليزية المتطورة والحديثة والأجهزة المتطورة المرئية (البصرية) والمسموعة وتوافر الأساتذة المتخصصين في تعليم اللغة الإنجليزية يؤثر على مستوى اللغة عند الطلبة الخريجين وبالتالي يكسبهم مهارة فهم واستيعاب اللغة الإنجليزية بشكل جيد وذلك مطلب من مطالب سوق العمل المحلي والعالمي.

ونجد أن بعد الجوانب المادية الملموسة يرتبط أيضاً مع معرفة الحاسب الآلي، حيث توافر مختبرات الكمبيوتر المجهزة بالأجهزة الحديثة والمتطورة يكسب الطلبة المهارة والخبرة في استخدام الحاسبات الآلية، وذلك يرضي رغبات سوق العمل المحلي والعالمي لأهمية الحاسب الآلي في وقتنا الحاضر، حيث يعتبر الكمبيوتر وسيلة اتصال فعالة تربط بين العالم الداخلي والخارجي، لذلك يجب أن يكون خريج الجامعة ملم بمهارة استخدام الحاسوب والبرمجيات العامة (Microsoft Office) وغيرها.

٤. التعاطف: وهو يمثل العناية والاهتمام الشخصي من قبل المنظمة نحو الزبائن وبذل الجهد لفهم حاجاتهم، كما يلي (أدريس، ٢٠٠٦):

أ. الاهتمام بالطالب من الناحية الإنسانية.

ب. إشعار الطلبة بأنهم موضع اهتمام.

- ت. تفهم احتياجات الطلبة.  
 ث. تقدير ظروف الطلبة والتعاطف معهم.  
 ج. الروح المرحة والصدقة في التعامل مع الطلبة.  
 ٥. الضمان: تمثل جوانب الشعور بالاطمئنان في التعامل مع المنظمة، كما تعكس معرفة الموظفين وقدرتهم لكسب ثقة الزبائن، كما يلي (رشود، ٢٠٠٨):  
 أ. الثقة في العاملين المسؤولين عن الخدمة.  
 ب. شعور الطالب بالأمان عند التعامل داخل الجامعة.  
 ت. تمتع العاملون بالخدمة بالأدب وحسن الخلق.  
 لذلك يجب على إدارة المؤسسة التعليمية صياغة وتنفيذ الخطط الكفيلة بتكريس وتحقيق كل بعد من هذه الأبعاد بدرجة عالية من الفاعلية والجدارة لكي تؤهل الطالب لدخول سوق العمل.

## ٢-٧ خطوات تطبيق إدارة الجودة على قطاع التعليم العالي.

- لتحقيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم فإنه يجب التوجه نحو اللامركزية، وأنشاء هيئة اعتماد للجودة الوطنية، ووضع معايير وطنية لقياس منتج التعليم، وربط المخرجات التعليمية باحتياجات السوق الحقيقية (العدواني، ٢٠١٤). لذلك لا يوجد أسلوب واحد متفق عليه من جميع الباحثين والمهتمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكن توجد خطوات أساسية يجب إتباعها وهي كالتالي (أبو الرب وآخرون، ٢٠١٠):
١. تدريب القادة وكافة المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأسلوب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة حتى يتوفر وجود المدير القادر على اتخاذ القرار في أعلى الهرم والموظف القادر على تنفيذه، وحتى يتم قبول هذا المفهوم على كافة المستويات ويلقى الدعم الكافي لقبوله.
  ٢. تشكيل مجلس للجودة يشرف على تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التربوية.
  ٣. تحديد معايير لقياس جودة المخرجات التعليمية، بعد دراسة رغبات واحتياجات المستفيدين من خدمة التعليم، سواء كانوا أفراداً أو قطاعات حكومية أو قطاعات خاصة، وذلك بعد حصر هذه الجهات.
  ٤. إعداد وتوزيع دليل الجودة الشاملة في مجال التعليم.
  ٥. التطبيق الفعلي لبرامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وفقاً للمراحل المتعارف عليها، على أن يكون واضحاً في كيفية التنفيذ، وكيفية تفويض الصلاحيات للأفراد، والإجراءات العملية لتسهيل تطبيق البرنامج.
  ٦. تقييم ومتابعة التنفيذ خطوة بخطوة، وصولاً إلى سلامة التطبيق وتحقيق الأهداف.
  ٧. مراقبة وتقييم النتائج بصورة مستمرة للحفاظ على الكفاءة من أجل تحقيق الجودة المطلوبة.
  ٨. معرفة واقع مؤسسات التعليم العالي الحالية، بناءً على مرئيات الطلاب وأولياء الأمور والمدرسين والمدبرين.

## ٢-٨ أهم الصعوبات التي تحد بين تطبيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعات.

- تواجه مسألة تحسين جودة التعليم العالي عدة عراقيل تحد من الوصول إلى الأهداف المرجوة، وتصعب الطريق للوصول إلى تحقيق نظام الجودة خاصة بقطاع التعليم العالي (أبو الرب وآخرون، ٢٠١٠).
- ووضعت العديد من الدراسات التحديات الحقيقية من خلال العناصر التالية:
- ١- غياب ثقافة الجودة بالتعليم العالي: حيث توصلت الكثير من الدراسات على الجودة في الجامعات إلى أن عنصر الجودة لم يكن هدفاً معلناً في سياسة تلك الجامعات، وبالتالي لم يعتبر مؤشر قياس نجاح وفعال في المؤسسة الجامعية. حيث أن كل المؤشرات الدالة على كفاءة المؤسسة موجهة نحو الكم لا الجودة، وذلك بسبب التزايد المحسوب لإعداد الطلبة الملتحقين بالتكوين الجامعي، حيث أصبح قبول الطلبة وسيلة تلجأ إليه الجامعة لاستجلاب الترضية الاجتماعية.
  - ٢- ضعف عملية التأطير الخاصة بالأستاذ الجامعي والتي تتمحور في خلق تفاوت ما بين التكوين النظري والاكساب الفعلي من أجل التدريس. حيث أن الطالب يتلقى دروساً متعلقة بالجانب النظري في غياب الشق الميداني والعملية، فلا وجود لدورات أو ورشات حول مواضيع الدراسة. حيث أنه لا يتم أعداد الأستاذ الجامعي لمهنة التدريس تربوياً ومهنياً.

- ٣- ضعف المواءمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل التي تعود إلى تدني مستوى المعارف المحصلة والتأهيل المتخصص وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية، وهي المتطلبات الأساسية التي يفترض أن تتوفر في المخرجات الجامعية، لكن ما نلاحظه هو مخرجات في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل.
- ٤- تعليم يطغى عليه أسلوب التلقين وليس المقاربة بالكفاءات كما هو موجود عالمياً.
- ٥- المركزية في اتخاذ القرار التربوي لأن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لامركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيداً عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء.
- ٦- ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار.
- ٧- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ميزانية كافية غير عادية.
- ٨- عدم تقبل الإداريين والعاملين أساليب التطوير والتحسين، لأنها تتطلب منهم مهارات وكفايات لا يستطيعون تحملها كما تسبب لهم مع ضعفاً مع سلطتهم الإدارية.
- ٩- الإرث الثقافي والاجتماعي الذي يرفض تقبل ما هو جديد ومتطور.
- ١٠- ضعف الأتمتة القيادية لدى المديرين والإداريين أصحاب القرار في الميدان التربوي.
- ١١- ضعف العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، وضعف عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات.

## ٣-٢ المبحث الثالث- الدراسات السابقة

### ١-٣-٢ الدراسات السابقة:

تكمن أهمية التعرف والتطرق للدراسات السابقة إلى تكوين خلفية نظرية عن موضوع الدراسة. فهناك العديد من الدراسات التي أجريت على مجتمعات مختلفة وتتطرق إلى البحث عن أسباب الصراع ومصادره وآثاره، إلى غيرها من الدراسات التي تتحدث عن الصراع وزواياه المتعددة. لهذا سأحاول إيراد بعض الدراسات التي أجريت في الأردن والعالم العربي والدول الغربية حول هذا الموضوع.

### ١-١-٣-٢ الدراسات العربية:

فقد قسمت الدراسات العربية إلى جزئين (الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع في الجامعات والدراسات المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعات).

أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي في الجامعات.

١. دراسة الفقعاوي (٢٠١٧) بعنوان:

"استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (٦٧) فقرة موزعة على متغيري الدراسة. واستخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (٤٤٨١) مفردة. وتم توزيع (٣٨٠) استبانة كعينة، حيث تم استرداد (٣٧١) استبانة وبنسبة استرداد قدرها (٩٧,٦٣)%. وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها: أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن بلغ (٦٣,٥٨)%. وأن أكثر الاستراتيجيات المستخدمة هي استراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (٧٦,٩٧)%. كما جاء ترتيب استخدام هذه الاستراتيجيات تنازلياً كما يلي: (التعاون، التسوية، الحل الوسط، التنازل، المجاملة، السيطرة، والتجنب). كما تبين وجود مستوى عالٍ للأداء الوظيفي لدى العاملين وبوزن نسبي (٩٧,٥١)%. كذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي خصوصاً استراتيجية التعاون لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة تطوير مهارات مديري المنظمات الأهلية الفلسطينية حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال الدورات وورش العمل، كذلك يتوجب على المديرين ضرورة التحديد الدقيق لمهام العاملين ومسؤولياتهم تجنباً للصراعات وكذلك ضرورة تعزيز العمل الجماعي واستخدام استراتيجيات التعاون، وتقديم حوافز تشجيعية للعاملين لديهم.

٢. دراسة هدية وحسين (٢٠١٧) بعنوان:

"أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية (الواقع والمأمول)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الصراع التنظيمي وكيفية وأساليب إدارته في المؤسسات التربوية وتشخيص واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد في السعودية، لأساليب إدارة الصراع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها: أن أعلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي ممارسة من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد كانت المجاملة، يليه أسلوب الحل الوسط ثم أسلوب التعاون في حين جاء أسلوب استخدام السلطة ويتبعه التجنب الأقل ممارسة، كما تبين أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعود إلى متغير الرتبة العلمية لصالح الأستاذ المشارك فيما يخص أسلوب التعاون والمجاملة بخلاف الأساليب الأخرى.

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: العمل على تثقيف المجتمع الأكاديمي بالحالة الصحية التي يخلفها الصراع التنظيمي الإيجابي في بيئة العمل ومنها دفع الجميع نحو التنافس المحمود، كذلك ضرورة تبني منهج الشفافية والحيادية عند إدارة الصراع التنظيمي، كما يجب العمل على تأهيل القيادات الأكاديمية بالوسائل المناسبة وتزويدهم بمهارات إدارة الصراع لكي يتم استغلال هذا الصراع من الناحية الإيجابية في تحقيق رؤية الكلية وتوقعاتها المستقبلية.

٣. دراسة العباس (٢٠١٧) بعنوان:

"تأثير أمهات الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة تشرين"

هدفت الدراسة إلى تحديد أنواع الصراع التنظيمي، وتحديد الأمهات المتبعة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة تشرين في سوريا لإدارة الصراع، ودرجة تأثير هذه الأمهات في الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية وتحديد مستوى الالتزام لديهم، طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من ٢٩٠ عضو هيئة تدريس من جامعة تشرين وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي في إجراء البحث.

وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها: وجود تأثير جوهري للأمهات إدارة الصراع (التعاون، التنافس، والحل الوسط) في الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين، كذلك تبين عدم وجود تأثير جوهري للأمهات إدارة الصراع (التجنب والمجاملة) في الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين، وإن أكثر الأمهات استخداماً في إدارة الصراع هو نمط التعاون ويليه نمط التجنب ويليه نمط المجاملة ويليه نمط التنافس وأخيراً نمط الحل الوسط.

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة تبني منهج واضح وحيادي عند إدارة الصراع التنظيمي، كذلك العمل على تعزيز الوعي للاستراتيجيات وإدارة الصراع الخمس.

٤. دراسة المنقاش والعنزي (٢٠١٦) بعنوان:

"دور وكليات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، جامعة تبوك، السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب وأنواع الصراع التنظيمي والاستراتيجيات المتبعة من قبل وكليات الأقسام في إدارة الصراع في أقسامهم بجامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على مجتمع عضوات هيئة التدريس في جامعة تبوك والبالغ عددهم (١٢٧).

وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها: موافقة عضوات هيئة التدريس بشكل عام على أسباب الصراع التنظيمي في جامعة تبوك، وكانت الأسباب التنظيمية أكثر مسببات الصراع التنظيمي حدوثاً في جامعة تبوك يليه الأسباب الشخصية، وتمثلت أنواع الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب مستوى تواجد الصراع بين الوكيله وعضو هيئة التدريس، كما تستخدم الوكليات استراتيجيات إدارة الصراع بشكل عام بدرجة أحياناً وكانت أكثر استراتيجيات ممارسة هي استراتيجية التكامل، ثم التسوية، يليها الإرضاء، فالسيطرة وأخيراً التجنب.

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة الحث على العمل الجماعي من خلال استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتنوع في استخدامها حسب نوع الصراعات. كذلك ضرورة تضمين الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للكليات توفير الموارد البشرية والمادية خاصة للأقسام النسائية والتي غالباً ما تكون مهمشة، كما يجب توفير منظومة من معايير الحوافز والمكافآت مرتبطة بمستوى الإنجاز ودقته وذلك من أجل دفع مسيرة العطاء والولاء في ظل الضغوطات المهنية. كما يجب تحديد مهام الأقسام مما يجعل القسم يسير ضمن رؤية واضحة وفتح مجال النقاش والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير قنوات الاتصال المناسبة مع أعضاء هيئة التدريس.

5. دراسة قرواني (٢٠١٦) بعنوان:

"درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم"

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى الكشف عن درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، ولجمع البيانات استخدمت استبانة فحص صدقها من قبل متخصصين ومعاملاً ثباتاً ٠,٨٦، وجرى توزيعها على عينة الدراسة البالغة ٦٠٠ فرداً بنسبة ٢٠% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث، ما فيها المتوسطات الحسابية والانحرافات SPSS المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعيارية وتحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة فرضية الدراسة.

حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: يوجد تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ )، يعزى لمتغيرات العمر لصالح الفئة (أقل من ٣٥ سنة، وسنوات الخبرة لصالح الفئة أقل من ٥ سنوات، المؤهل العلمي لصالح الفئة أقل من بكالوريوس، ومكان العمل لصالح جامعة النجاح الوطنية). بينما لا يوجد تأثير للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين فيها يعزى لمتغيرات (الجنس وطبيعة العمل).

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة تطبيق استراتيجيات إدارية حديثة للتعامل مع الصراعات التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، وتسهيل التواصل بين الوحدات الإدارية فيها، وتحسين رواتب العاملين، وظروف عملهم في الجامعات الفلسطينية.

٦. دراسة سالم (٢٠١٣) بعنوان:

"استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي من وجهة نظرهم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) والبالغ عددهم (٧٦) رئيس قسم. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، فقد استخدمت الدراسة استبانتي: الأولى لقياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، أما الثانية كانت لقياس مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية محافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت نسبة كبيرة (٦٨,٩٨%) وقد جاء ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع مرتبة على النحو التالي (التعاون، الاسترضاء، التسوية، التجنب، المنافسة). كذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات (المؤسسة التعليمية، الكلية، الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة).

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: بضرورة وضع الجامعات الفلسطينية لوائح وأنظمة دقيقة لتوصيف أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام الأكاديمية في مجال إدارة الصراع التنظيمي بهدف التعرف على حقيقة هذه الظاهرة.

٧. دراسة المدهون (٢٠١٢) بعنوان:

"العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي السائد، وأيضاً التعرف على وجود فروق في مستوى الصراع التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (٣٠٠) موظف وموظفة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي وأن أكثر الأبعاد تأثراً في الصراع التنظيمي كان الحوافز، وكلما زادت بمقدار درجة واحدة أنخفض الصراع بمقدار (٠,٧٠) من الدرجة. كذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى إلى (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة العملية) وذلك على عكس متغير أسم الجامعة والذي كان لصالح جامعة الأقصى.

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة زيادة اهتمام إدارة الجامعات بالمناخ التنظيمي بكل أبعاده وتقييمه تقييماً جامعياً من وقت لآخر وإعادة النظر في سياسة التحفيز المتبعة في الجامعات وتفعيلها.

٨. دراسة عباس (٢٠١١) بعنوان:

"أثر استراتيجيات وأساليب التغيير التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية "

تهتم هذه الدراسة بتحديد أثر استراتيجيات التغيير وأساليب التغيير التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز لكليات جامعة القادسية في فلسطين. واتخذت بعض كليات جامعة القادسية عينة لها فوزعت استبانة تم أعدادها لغرض الدراسة وشملت بها كل من هو بمنصب معون عميد علمي وإداري ورئيس قسم علمي وواقع (٣٥) شخص، تم تجميع البيانات وتحليلها واختبارها باستخدام بعض تقنيات الأساليب الإحصائية المناسبة لأغراض الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: اتفاق جميع أفراد عينة الدراسة على أن الاستراتيجيات والأساليب المستخدمة في التغيير التنظيمي لها دورا مهم في تحقيق الأداء المتميز، إضافة إلى ذلك تبين عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيب استراتيجيات التغيير وفقاً لمتغير الفئة العمرية، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه) لصالح حملة الدكتوراه.

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة اعتماد الإدارة العليا استراتيجية التغيير التدريجي لتنفيذ تغييراتها الحالية والمستقبلية لما تحققه هذه الاستراتيجية من وصول الأفراد والمنظمة إلى الأداء المتميز. كذلك يتوجب على الإدارة ضرورة الاهتمام بالعنصر الإنساني جنباً إلى جنب كاهتمامها بالإنتاج.

٩. دراسة الوافي (٢٠١٠) بعنوان:

"تحديد استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية، وتكونت عينة الدراسة بنسبة (٣٤,٥%) من مجتمع الدراسة، وبلغت ٢٦٩ قائداً إدارياً وأكاديمياً جامعياً اختبروا بطريقة عشوائية. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن درجة استخدام الاستراتيجيات المختلفة في إدارة الصراعات التنظيمية في الجامعات اليمنية كانت كبيرة. إلا أنها تتفاوت في تفضيل استخدام استراتيجية على أخرى. كما أنه لا يوجد فروق في الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل). وكذلك بالنسبة لمتغيرات الاختصاص الدراسي (علمي / إنساني) إلا في استراتيجية (التجنب) فقط ولصالح ذوي الاختصاص الدراسي الإنساني.

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية على كيفية استخدام استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية وتوظيفها بشكل إيجابي لخدم أهداف الجامعة وخططها الاستراتيجية.

١٠. دراسة عيسى (٢٠٠٩) بعنوان:

"استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر الهيئة التدريسية "

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الارتباطي، وتمثلت عينة الدراسة في (٨٥) من أعضاء الهيئة التدريسية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن استراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة. وأن ترتيب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبلهم جاء على النحو التالي تنازلياً: استراتيجية التعاون بمتوسط حسابي (٣,٩٢)، استراتيجية التوفيق بمتوسط حسابي (٣,٧٦)، استراتيجية الاسترضاء بمتوسط حسابي (٣,٣٦)، استراتيجية الهيمنة بمتوسط حسابي (٣,٣٠)، استراتيجية التجنب بمتوسط حسابي (٣,١٥). كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: أوصت بإقامة دورات تدريبية للإداريين حول آليات الصراع وحثهم على إشراك مرؤوسيههم. وتزويد العاملين في كليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة بالتغذية الراجعة عن جوانب القوة والضعف في إدارتهم للصراع.

ثانياً: الدراسات العربية المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعات.

١. دراسة علي (٢٠١٣) بعنوان:

"جودة الخدمة التعليمية في التعليم العالي بالتطبيق: على مدرسة العلوم الإدارية بجامعة الخرطوم  
هدفت الدراسة إلى تقييم دور مدرسة العلوم الإدارية بجامعة الخرطوم في تقديم خدمات التعليم العالي، وذلك بتطبيق نظرية الفجوة، أي الفجوة بين توقعات الطلاب وبين ما يتلقونه فعلاً. وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيع (٣١٩) إستبانة استرجع منها (٣١٤)، حيث اتبعت الدراسة المنهج لتحليل البيانات التي تم SPSS الوصفي التحليلي، وكذلك استخدمت برمجية الرزمة الإحصائية لاختبار T الحصول عليها من الإستبانات باستخدام المتوسطات والفروق بين المتوسطات واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن الطلاب يتلقون خدمات دون مستوى توقعاتهم مما يشير إلى انخفاض مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب مقارنة مع توقعاتهم.

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة سعي الكلية لتحقيق مستويات جودة عالية من خلال الاهتمام بكافة أبعاد الجودة بدون استثناء (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف)، كما يجب الأخذ بتوقعات الطلاب وتطلعاتهم بالاعتبار عند تقديم الخدمات أو وضع المعايير. حيث أن الطلاب يتوقعون مستوى عالي من الملموسية والاستجابة والأمان فلا بد من التركيز على هذه المحددات.

٢. دراسة حلس (٢٠١٣) بعنوان:

"أثر جودة الخدمة التعليمية على رضى الطلبة: دراسة تطبيقية على طلبة الماجستير بالجامعة الإسلامية  
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمة التعليمية على رضى طلبة الماجستير بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة. يحدت استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت عينة حجمها ١٢٠ إستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل بكافة طلبة الماجستير بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة. وتم الحصول على ٩٨ إستبانة بنسبة استرداد ٨١,٦%.

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: تطوير نظام قائم على أسس ومعايير فعالة لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري وتقييمه كل فترة مع التركيز على أن يكون قياس رضى الطلبة واحداً من أهم هذه المعايير.

٣. دراسة الربيعي (٢٠١١) بعنوان:

"أثر جودة الخدمة التعليمية وجودة الإشراف على رضى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة  
هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة الخدمة التعليمية المدركة وجودة الإشراف ورضى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الخاصة الأردنية. حيث شملت الدراسة كل من جامعة الشرق الأوسط وجامعة عمان العربية وجامعة جدارا لكونها متخصصة بالدراسات العليا. وتم اعتماد التحليل الإحصائي SPSS واستخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي منها إضافة إلى تحليل المسار Path Analysis. وقد تم تحليل الانحدار AMOS ٧ واستخدام برنامج التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وتأكد الاتساق الداخلي لكافة المقاييس المعتمدة بالدراسة.



وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: انخفاض واضح في مستوى جودة الخدمة التعليمية المدركة من قبل طلبة الدراسات العليا في كل من الجامعات الأردنية الخاصة موضوع الدراسة. وإن هذا الضعف قد شمل كافة أبعاد جودة الخدمة الخمسة: الملموسية، الموثوقية، التعاطف، الاعتمادية والاستجابة. كما أشارت الدراسة إلى ضعف في مستوى جودة الإشراف على الرسائل. الأمر الذي انعكس بشكل واضح في انخفاض مستوى رضى الطلبة المتحقق في هذه الجامعات. وقد بينت الدراسة وجود أثر لكل من جودة الخدمة التعليمية وجودة الإشراف على رضى الطلبة وكذلك وجود أثر لجودة الخدمة التعليمية على جودة الإشراف. كما بينت الدراسة أبعاد جودة الخدمة الأكثر تأثيراً في جودة الإشراف وتحقيق رضى الطلبة وهي الاعتمادية والاستجابة. كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: التركيز على الدور الفاعل لجودة الإشراف كوسيط في تعزيز أثر جودة الخدمة التعليمية على الرضى.

### ٢-٣-١-٢ الدراسات الأجنبية:

أولاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي في الجامعات.

١. دراسة (Neha Joshi, S.S. Abbas (٢٠١٧) بعنوان:

“A Descriptive Study of Workplace Conflict Management Styles in Indian Organizations“

” دراسة وصفية للنزاعات في أماكن العمل وأساليب الإدارة في المنظمات الهندية ”

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصراع بين الأشخاص في المؤسسات الخاصة (الشركات والأكاديمية في دلهي والمناطق المجاورة في الهند، وتضمنت الدراسة تصميماً بحثياً تجريبياً وصفيًا وكمياً، وتم تحليل عينة من ١٠٣ موظفاً يعملون في القطاعات المالية وتكنولوجيا المعلومات والأكاديمية والتسويق، وقد أخذت عينة الدراسة بشكل عشوائي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن العاملين من النساء في المنظمات الهندية يستخدمون التكامل والتنازل وتجنب الأخطار الشخصية في التعامل مع الصراع، أما الذكور فقد استخدمت استراتيجيات الهيمنة، وكان نفس الشيء ينطبق على جميع الموظفين مع زيادة العمر.

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة ابتكار المديرين أساليب في التعامل مع الصراع.

٢. دراسة (Awan & Saeed (٢٠١٥) بعنوان:

“ Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd “

” فحص العلاقة بين إدارة الصراع والأداء التنظيمي: حالة دراسية لبنك أسكاري المحدود في إقليم البنجاب في باكستان ” هدفت الدراسة إلى التعرف على أشكال الصراع وأسبابه والحلول الممكنة لتحسين بيئة العمل في المنظمة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، كما استخدمت المنهج الوصفي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: إن جذور الصراع التنظيمي تنشأ من عدم التوافق في الأهداف والاهتمامات بحيث أن استمرارها سيدمر المنظمة. كما أن الصراع يؤثر على المنظمة بعدة طرق مثل تقليل رضا العاملين الوظيفي، والولاء، وتقليل الإنتاجية، وخسائر اقتصادية، والانقسام، والأداء الضعيف. كذلك أظهرت الدراسة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة في استجابات العاملين في البنك تعزى إلى المؤهل العلمي (التعليم)، وأسباب الصراع، وأنه لا يوجد تأثير للمؤهل العلمي على استراتيجيات إدارة الصراع وفقاً لاستجابات العاملين في البنك، لكنها أكدت وجود تأثير ذو دلالة للصراع على الأداء التنظيمي.

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة اعتماد الإدارة لاستراتيجيات إدارة الصراع التي تعمل على تحسين أداء المنظمة. وضرورة ضمان التدفق الحر للاتصال بين الإدارة والموظفين، فضلاً عن تعزيز العلاقات الشخصية بين زملاء العمل لرفع معنوياتهم.

٣. دراسة (Long (٢٠١٥) بعنوان:

“Impact of Workplace Conflict Management Organizational Performance- A case of Nigerian Manufacturing Firm. Journal of Management and Strategy “

” مدى تأثير إدارة الصراع في مكان العمل على الأداء التنظيمي: حالة دراسية على شركة صناعية في نيجيريا ” هدفت الدراسة إلى فحص مدى تأثير الصراع في مكان العمل على الأداء التنظيمي وطبقت هذه الحالة الدراسية على شركة صناعية في نيجيريا. وتكونت عينة الدراسة من ٢٥٠ موظفاً وموظفة اختيروا بأسلوب العينة العشوائية الطبقية.

واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي والإستنتاجي لتحليل البيانات بما فيها معامل الارتباط بطريقة سبيرمان والذي أكد وجود علاقة ارتباطية موجبة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (المفاوضات الجمعية، وحلول الوسط، والتسوية) والأداء التنظيمي، في حين لم تثبت الدراسة أي تأثير لاستراتيجيات المنافسة، والسيطرة، والتجنب على الأداء التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن الصراع ينشأ بفعل عوامل متعددة كالخبرة التنظيمية والتي تتضمن الاقتصاد والهدف والتوجهات غير المتوافقة في مكان العمل، وأن إدارة الصراع مع الاتحاد (نقابة العاملين) كان أكثر أنواع الصراع انتشاراً في المنظمة.

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: أن الصراع التنظيمي ظاهرة لا يمكن تجنبها في حياة المنظمة، وأنها يمكن أن تسهم أو تنقص من الأداء التنظيمي وفق أساليب إدارة الصراع المتبناة لذلك يجب على الإدارة التدريب على استخدام استراتيجيات إدارة الصراع لكي توجه بشكل فعال يحقق أهدافها المنشودة.

٤. دراسة (Sultanpour et al ٢٠١٤) بعنوان:

" An empirical investigation on the effects of organizational and individual factors creating conflict on employee  
A case study of logistic management of performance, in National Iranian drilling company"

"آثار العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع في أداء العاملين في الإدارة اللوجستية في الشركة الإيرانية الوطنية  
للحفر "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع في أداء العاملين في الإدارة اللوجستية في الشركة الإيرانية الوطنية للحفر. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة اللوجستية البالغ عددهم ٤٠٠ موظفاً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: إن متوسط عوامل (التعليم، والعمر، والأخلاق الشخصية، وندرة الموارد، واعتمادية العمل، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية) كانت عالية وذات دلالة وهي أعلى من القيمة المتوسطة (٣). كما أن معدل العوامل (كالشخصية، وتقويم الهيكل والمكافأة) كانت بشكل واضح أقل من متوسط القيمة (٣). وبناءً على نتائج هذه الدراسة المسحية، فإن تبعية الشعور احتلت الأولوية الأولى، والعامل في خلق الصراع، يليها الأخلاق الشخصية، فالتعليم، ثم الموارد، والثقافة التنظيمية، والعمر، والهيكل التنظيمي، والتقويم، فكانت شخصية الفرد في المركز الأخير.

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة اتباع الإدارة منهجية الحوافز والمكافأة، وتشجيع العاملين على التعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى ذلك ضرورة استغلال النواحي الإيجابية للصراع من أجل خلق بيئة تنافسية إيجابية.

٥. دراسة (Surachman ٢٠١٣) بعنوان:

" Role conflict toward Employee Performance-studies in Government Budgeting Team at Kedari "

"الكشف عن دور الصراع في الأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة للكشف عن دور الصراع في الأداء الوظيفي في إطار دراسات لفريق الموازنات الحكومية في كنداري، وقد شكل تأثير الصراع على ظاهرة ضعف الأداء الوظيفي للعاملين حافزاً لهذه - وهي SEM الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من ١٣١ موظفاً واستخدمت نموذج تركيب المعادلة - لتحليل العاملة الإقليمية. RAWU كأسلوب - وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: ان الصراع أصبح وسيطاً جزئياً لتحسين السلطة وأداء الموظفين. كما بينت الدراسة أن التطبيقات العملية للدراسة المتمثلة بمعرفة تنفيذ العمل، واستمرار الالتزام، والسلطة القسرية، والتغيرات في بيئة العمل، وجودة العمل تعد مؤشراً على أثر الصراع في الأداء الوظيفي للعاملين.

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة استخدام الاستراتيجيات المناسبة لتوظيف الصراع الإيجابي لزيادة الجودة في العمل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعات.

١. دراسة (Hodayari and Hodayari ٢٠١١) بعنوان:

"Quality of Service in Higher Education: Case Study of Measuring Quality of Services from Azad Islamic  
University"

"جودة الخدمة في التعليم العالي: دراسة حالة قياس جودة الخدمات من جامعة أزداد الإسلامية "

هدفت الدراسة إلى قياس جودة الخدمة في مجال التعليم في جامعة أزداد الإسلامية- إيران من خلال تحديد العوامل التي تسهم في جودة الخدمة، واستخدمت الدراسة إستبانة مكونة من ٢٢ سؤالاً، كما طبقت الاستبانة على عينة مكونة من، كما تبين وجود فجوة في العناصر الخمسة SERVQUAL ٣٨٤ طالباً وطالبة، واستخدم مقياس للجودة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن هناك فجوات في العناصر الخمسة للمقياس الملموسية والاستجابة والأمان والتوكيد والتعاطف، وبينت الدراسة إلى ضرورة تطبيق المقياس باستمرار على طلاب الجامعة من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف بشكل متواصل.

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: يجب أن تركز الجامعة على الأداء الذي تقدمه لكي تزيد في جودة الخدمة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الأداء وجودة الخدمة.

٢. دراسة (٢٠١٠) Lester بعنوان:

"Develop a tool to Assess the Performance of Heads of state Universities in the United States from the point of View of the Presidents themselves, and from the point of view of Faculty Members"

"تطوير أداة لتقييم أداء رؤساء الجامعات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر الرؤساء أنفسهم، ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "

هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لتقييم أداء رؤساء الجامعات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر الرؤساء أنفسهم، ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المقابلات والاستبانات لجمع البيانات اللازمة، حيث تمت مقابلة (١٥) رئيس جامعة، واستجاب (٣٨٦) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة نيو مكسيكو لاستبانتيين أولية ونهائية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن معايير تقييم أداء رئيس الجامعة هي (التعلم، والقيادة، والإدارة، وبناء صف ثاني من الإداريين، والتنظيم، وتقييم الأداء). كما أن جودة رئيس الجامعة تظهر في النتائج التالية: جودة الطلبة ونسب نجاحهم، البحوث والمنح، والحصول على اعتماد الكليات، وإنتاجية الكليات، وجودة الحياة الجامعية، وزيادة التمويل، والتنوع الثقافي، والعلاقة مع المجتمع، وتحديث البنية التحتية للجامعة.

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة أن يتصف رئيس الجامعة بمهارات تجعل منه قائداً إدارياً ناجحاً لكي يحقق أهداف الجامعة المنشودة.

٣. دراسة (٢٠١٠) Padhi بعنوان:

#### " Eight Elements of Total Quality Management (TQM) "

##### "العناصر الثمانية لإدارة الجودة الشاملة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشأتها وعناصرها، حيث الدراسة الباحث تلك العناصر إلى أربع مجموعات: (١). الأخلاقيات والفضيلة والثقة، ٢. التدريب والعمل بروح الفريق والقيادة، ٣. التواصل، ٤. التشخيص). وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن العناصر الثمانية السابقة ضرورية وأكيدة لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وان للمشرف على تنفيذها له دور عظيم في تطوير هذه العناصر في مكان العمل، وبدون هذه العناصر فإن وحدة العمل لا يمكن أن تنجح، كما أن إدارة الجودة الشاملة لكي تكتمل لا بد أن تحتوي على الفضيلة والأخلاق، والتدريب هو المفتاح لأي منظمة لكي تخلق بيئة إدارة الجودة الشاملة، وأن قلة التواصل بين الأقسام والمشرفين والموظفين تخلق عبئاً على عملية إدارة الجودة الشاملة ككل.

كما أظهرت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة أتباع العناصر الثمانية السابقة لإدارة الجودة الشاملة لكي تنجح المنظمة في تحقيق أهدافها.

## ٢-٣-٢ التعقيب على الدراسات السابقة:

- وقد استنتجت الباحثة من خلال دراستها للموضوعات والدراسات السابقة في الصراع التنظيمي وجودة الخدمة التعليمية ما يلي:
١. تحدثت بعض الدراسات عن الصراع التنظيمي من حيث أسبابه وواقعه ومستوياته وجوانبه وتوصيف أنواعه وأساليب إدارته وكيفية الاستفادة منه، وتقييم ظاهرة الصراع وكيفية التعامل معه وأي الأساليب هو الأفضل في تحديد النتائج والآثار المترتبة على الصراع وإدارته.
  ٢. وتحدثت دراسات أخرى عن التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء ومواجهة المشكلات ومعرفة الأسس التي سيستفيد منها التطوير التنظيمي لتكون القرارات فعالة، كما أن هناك دراسة حول معرفة اتجاهات العاملين نحو التطوير ومدى رضاهم عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة، وتقديم إطار أساسي علمي لموضوع التطوير التنظيمي.
  ٣. كما أظهرت الدراسات وجود جوانب إيجابية للصراع التنظيمي بنفس القدر للجوانب السلبية، وأن أسلوب التعاون هو الأكثر استخداماً، وهي مرتبة من حيث الاستخدام كالتالي (التعاون - التسوية - التجنب) وآخرها التنازل. كما أن وجود الصراع يؤدي إلى انخفاض الأداء، وبينت الدراسات أن بعض الأسباب لوجود الصراع التنظيمي هي التنازع على المناصب وتدني الروح المعنوية.
  ٤. وتحدثت دراسات أخرى عن جودة الخدمة التعليمية وأبعادها الخمس الأساسية (الاعتمادية - الاستجابة - الملموسية - الضمان - والتعاطف)، وبينت بضرورة أهمية وجود بعد الملموسية للخدمة المقدمة.
  ٥. استخدمت جميع تلك الدراسات أداة الاستبيان كأداة للدراسة، كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري للدراسة الحالية.
  ٦. طبقت الدراسات على قطاعات متنوعة، حيث طبق بعضها على وزارات ومؤسسات حكومية ومؤسسات تعليمية. وبوجه عام فقد أظهرت الدراسات أن أسلوب التعاون يكاد يكون الأكثر استخداماً للتعامل مع الصراع التنظيمي، وأن أكثر المنهجيات المتبعة هي المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

حيث يتضمن الجدول التالي رقم (٢-٣) ملخص للدراسات السابقة من إعداد الباحثة:

جدول رقم (٢-٣) ملخص الدراسات السابقة

الرقم	سنة الدراسة	عنوان الدراسة	الهدف	المنهجية	أهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
أولاً: الدراسات العربية						
١.	الفقعاوي ٢٠١٧	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.	هدفت الدراسة للتعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع في المنظمات الأهلية الفلسطينية.	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة بعينة مقدارها ٣٧١	تبين أن هناك تنوع في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع، وأن أكثر الاستراتيجيات مستخدمة مرتبة تنازلياً هي (التعاون، التسوية، الحل الوسط، التنازل، المجاملة، السيطرة، وأخيراً التجنب).	ان الصراع التنظيمي أمر طبيعي داخل المنظمات لكن يتوجب فهم وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة لجعله إيجابياً.
٢.	هدية وحسين ٢٠١٧	أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية (الواقع والمأمول)	هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة الصراع وكيفية وأساليب إدارته من قبل المؤسسات التربوية والقيادات الأكاديمية	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة	تبين أن أعلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي الممارسة من قبل القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً هي (أسلوب المجاملة - الحل الوسط - التعاون - السلطة - ثم التجنب وهو الأقل ممارسة)	ضرورة توعية وتثقيف المجتمع الأكاديمي بالحالة الإيجابية للصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته، لأنه يدفع الجميع نحو بيئة تنافسية إيجابية.

٣.	عباس ٢٠١٧	تأثير أهماط الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة تشرين	هدفت الدراسة للتعرف على أنواع الصراع التنظيمي وتحديد الأهماط المتبعة من قبل أعضاء هيئة التدريس ومدى التزامهم في تطبيقها	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة بعينة مقدارها ٢٩٠ عضو هيئة تدريس	- تبين وجود تأثير جوهري لأهماط إدارة الصراع (التعاون - التنافس - الحل الوسط) والتزام الهيئة التدريسية فيها. - بينما لا يوجد تأثير جوهري لأهماط (التجنب والمجاملة)	ضرورة تعزيز الوعي للاستراتيجيات لإدارة الصراع الخمس، لما لها من أهمية في تخفيف حدة الصراع وتحقيق نتائج إيجابية.
٤.	المنقاش والعنزي ٢٠١٦	دور وكيلات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، جامعة تبوك، السعودية	هدفت الدراسة للتعرف على أسباب وأنواع الصراع التنظيمي، والمتبعة من قبل وكيلة الأقسام في إدارته.	استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة بعينة مقدارها ١٢٧ عضو هيئة تدريس	- أظهرت الدراسة موافقة عضوات هيئة التدريس على أسباب الصراع التنظيمي، وأن أكثر الأسباب هي شخصية. - كما أن أكثر الاستراتيجيات المستخدمة مرتبة تنازلياً هي (التكامل - التسوية - الإرضاء - السيطرة - وأخيراً التجنب)	- ضرورة الحث على العمل الجماعي (التعاون) - وضع خطة استراتيجية تتضمن المكافأة والحوافز التشجيعية لتعزيز التنافس الإيجابي. - تحديد الأدوار والمهام بشكل واضح.
٥.	قرواني ٢٠١٦	درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم	هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها.	استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة بعينة مقدارها ٦٠٠ فرداً	- تبين وجود تأثير للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي يعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. - بينما لا يوجد تأثير لمتغيرات الجنس وطبيعة العمل.	- ضرورة تطبيق استراتيجيات إدارية حديثة للتعامل مع الصراعات. - يتوجب تحسين الظروف المعيشية من رواتب، وحوافز تشجيعية ومكافآت للعاملين. - تسهيل التواصل بين الوحدات الإدارية.
٦.	ميرفت ٢٠١٣	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية	هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي.	استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة بعينة مقدارها ٧٦ رئيس قسم	- تبين أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي هي نسبة عالية ٦٨,٩٨% - كما أن ترتيب الاستراتيجيات تنازلياً (التعاون، الإسترضاء، التسوية، التجنب، المناقصة)	ضرورة وضع لوائح وأنظمة دقيقة لوصف أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام.

٧.	المدهون ٢٠١٢	العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة	هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة بعينة مقدارها ٣٠٠ فرداً	- تبين وجود علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي. - كما تبين أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الصراع التنظيمي هو المناخ التنظيمي. - كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الصراع تعزى إلى متغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة العلمية).	- ضرورة زيادة اهتمام إدارة الجامعات بالمناخ التنظيمي بكل أبعاده. - إعادة النظر في سياسات التحفيز المتبعة في الجامعة وتفعيلها بشكل يقلل من الصراعات التنظيمية.
٨.	عباس ٢٠١١	أثر استراتيجيات وأساليب التغيير التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية	هدفت الدراسة للتعرف على أثر استراتيجيات وأساليب التغيير التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز.	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة بعينة مقدارها ٣٠ ما بين عميد وإداري ورئيس قسم	- تبين أن هناك دور كبير لاستراتيجيات والأساليب المتبعة في التغيير التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز. - كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيب استراتيجيات التغيير وفقاً لمتغير الفئة العمرية. - كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه.	يتوجب على الإدارة اعتماد استراتيجية التغيير التدريجي لتنفيذ تغييراتها الحالية والمستقبلية لما لهذه الاستراتيجية دور في الوصول إلى الأداء المتميز.
٩.	الوافي ٢٠١٠	تحديد استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمينية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمينية	هدفت الدراسة لتحديد دور استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية على أداء الجامعات اليمينية.	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة بعينة مقدارها ٢٦٩ ما بين قائداً وإدارياً وأكاديمياً جامعياً	- تبين أن درجة استخدام الاستراتيجيات المختلفة في إدارة الصراعات هي درجة كبيرة. - كما تبين أنه لا يوجد فروق في الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة وطبيعة العمل)	ضرورة تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية على كيفية استخدام استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية وتوظيفها بشكل إيجابي يخدم أهداف الجامعة وخططها الاستراتيجية.
١٠.	عيسى ٢٠٠٩	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر الهيئة التدريسية	هدفت الدراسة إلى معرفة درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.	استخدم المنهج المسحي الارتباطي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة بعينة مقدارها ٨٥ من أعضاء هيئة التدريس.	- تبين أن استراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً، وأن ترتيب الاستراتيجيات المستخدمة تنازلياً هي (التعاون، التوفيق، الاسترضاء، الهيمنة، والتجنب). - تبين وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وأخلاقيات العمل الإداري. - تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية).	ضرورة إقامة دورات تدريبية للإداريين حول آليات الصراع وحثهم على أشراك مرؤوسهم لتجنب الصراعات والاستفادة من النواحي الإيجابية لها.

١١.	علي ٢٠١٣	جودة الخدمة التعليمية في التعليم العالي بالتطبيق: على مدرسة العلوم الإدارية بجامعة الخرطوم	هدفت الدراسة إلى تقييم الفجوة لدور مدرسة العلوم الإدارية بجامعة الخرطوم في تقديم خدمات التعليم العالي	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة بعينة مقدارها ٣١٤ فرداً.	تبين وجود فجوة بين توقعات الطلاب وبين ما يتلاقونه فعلاً، أي أن هناك انخفاض بمستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب.	يتوجب على الكلية السعي لتحقيق مستويات جودة عالية من خلال الاهتمام بكافة أبعاد الجودة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف)
١٢.	حلس ٢٠١٣	أثر جودة الخدمة التعليمية على رضى الطلبة: دراسة تطبيقية على طلبة الماجستير بالجامعة الإسلامية	هدفت الدراسة للتعرف على أثر جودة الخدمة التعليمية المقدمة ورضى طلبة الماجستير بكلية التجارة	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة بعينة مقدارها ٩٨ فرداً	تبين انه يتوجب على الجامعة ضرورة الاستمرار بالتحسين والتطوير المستمر للخطط التعليمية، وتطوير البرامج المتعلقة بالدراسات العليا لزيادة جودتها التعليمية	يتوجب تطوير نظام قائم على أسس ومعايير فعالة لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري وأن يكون رضى الطلبة واحداً من هذه المقاييس
١٣.	الربيعي ٢٠١١	أثر جودة الخدمة التعليمية وجودة الإشراف على رضى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة	هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين جودة الخدمة التعليمية المقدمة ورضى طلبة الدراسات العليا عنها في الجامعات الأردنية الخاصة	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة	تبين وجود انخفاض وأضح في مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لطلبة الدراسات العليا وأن هذا الضعف يشمل كافة أبعاد الجودة (الملموسية، الموثوقية، التعاطف، الاعتمادية والاستجابة)	ضرورة التركيز على الدور الفعال لجودة الإشراف على الخدمة التعليمية المقدمة كوسيط في تعزيز أثر جودة الخدمة التعليمية على الرضى.
ثانياً: الدراسات الأجنبية						
١.	Neha Joshi, S.S. Abbas ٢٠١٧	A Descriptive Study of Workplace Conflict Management Styles in Indian Organizations	هدفت الدراسة إلى التعرف على الصراع بين الأشخاص في المؤسسات الخاصة (الشركات والأكاديمية)	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة بعينة مقدارها ١٠٣ موظفاً	تبين أن العاملين من النساء يستخدمون استراتيجيات (التكامل، والتنازل، والتجنب) في التعامل مع الصراع. أما الذكور يستخدمون استراتيجية الهيمنة	ضرورة ابتكار المديرون أساليب جديدة في التعامل مع الصراع داخل المؤسسات.
٢.	Long ٢٠١٥	The Impact of Conflict Management in the Workplace on Organizational Performance: Case Study on an Industrial Company in Nigeria	هدفت الدراسة إلى التعرف على أشكال الصراع وأسبابه والحلول الممكنة لتحسين بيئة العمل في المنظمة.	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة.	- تبين أن جذور الصراع تنشأ من عدم التوافق في الأهداف والاهتمامات، بحيث أن استمرارها سيدمر المنظمة. - كما تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي. - تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للصراع على الأداء التنظيمي.	ضرورة اعتماد الإدارة استراتيجيات إدارة الصراع التي تعمل على تحسين أداء المنظمة. كذلك ضرورة تعزيز العلاقات الشخصية بين زملاء العمل لرفع معنوياتهم.

٣.	Awan & Saeed ٢٠١٥	Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd	هدفت الدراسة إلى فحص مدى تأثير الصراع في مكان العمل على الأداء التنظيمي.	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة بعينة مقدارها ٢٥٩ موظفاً	- تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (المفاوضات الجماعية، حلول الوسط، والتسوية) وبين الأداء التنظيمي. - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات (المنافسة والسيطرة والتجنب) على الأداء التنظيمي.	أن الصراع التنظيمي ظاهرة لا يمكن تجنبها في حياة المنظمة، لذلك يجب على الإدارة التدرّب على الاستراتيجيات لإدارته وجعله إيجابياً ويحقق الأهداف المنشودة للمنظمة.
٤.	Sultanpour, et al ٢٠١٥	An imperial investigation on the effects of organizational and individual factors creating conflict on employee, a case study of National Iranian Drilling Company	هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع في أداء العاملين في الإدارة .	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة بعينة مقدارها ٤٠٠ موظفاً	تبين أن العوامل التي تؤثر على الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً هي (تبعية الشعور، العامل في خلق الصراع، الأخلاق الشخصية، التعليم، الموارد، الثقافة التنظيمية، العمر، الهيكل التنظيمي، والتقييم، وشخصية الفرد)	ضرورة إتباع الإدارة منهجية الحوافز والمكافآت لتشجيع العاملين على التعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة وتجنب الصراعات.
٥	Surachman ٢٠١٣	Role conflict toward employee performance studies in government budgeting team at Kedari	هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الصراع في الأداء الوظيفي.	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة على عينة مقدارها ١٣١ كما استخدمت SEM معادلة	تبين أن الصراع أصبح وسيطاً جزئياً لتحسين السلطة وأداء الموظفين.	ضرورة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع المناسبة من قبل المديرين لجعل الصراع أكثر إيجابية.
٦.	Hodayari and Hodayari ٢٠١١	Quality of Service in Higher Education: Case Study of Measuring Quality of Services from Azad Islamic University	هدفت الدراسة إلى قياس جودة الخدمة في مجال التعليم، من خلال تحديد العوامل التي تسهم في جودة الخدمة المقدمة.	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك مقياس SERVQUAL واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة على عينة مقدارها ٣٨٤ طالب وطالبة.	- تبين أن هناك فجوة في العناصر الخمسة لأبعاد جودة الخدمة المقدمة وهي (الملموسية، الاستجابة، الأمان، التوكيد، والتعاطف). - كذلك ضرورة تطبيق مقياس باستمرار على الطلاب من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف للخدمة التعليمية المقدمة.	ضرورة تركيز الجامعة على الأداء الذي تقدمه لكي تزيد من جودة الخدمة التعليمية المقدمة لطلابها.
٧.	Lester ٢٠١٠	Develop a tool to Assess the Performance of Heads of state Universities in the United States from the point of View of the Presidents themselves, and from the point of view of Faculty Members	هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لتقييم رؤساء الجامعات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية.	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة والإستبانة كأداة للدراسة بعينة مقدارها ١٥ رئيس جامعة و٣٨٦ عضو هيئة تدريس.	- تبين أن معايير تقييم أداء رئيس الجامعة هي (التعلم، والقيادة، والإدارة، وبناء صف ثاني من الإداريين، والتنظيم، وتقييم الأداء). - كما أن جودة رئيس الجامعة تظهر من خلال (جودة الطلبة ونسبة نجاحهم، الأبحاث المقدمة، التمويل الجامعي، التعاون مع المجتمع المحلي)	ضرورة أن يتصف رئيس الجامعة بمهارات تجعل منه قائداً إدارياً ناجحاً لكي يحقق أهداف الجامعة المنشودة.



ضرورة اتباع العناصر الثمانية السابقة للجودة لكي تنجح المنظمة في تحقيق أهدافها المنشودة.	تبين أن العناصر الثمانية لإدارة الجودة الشاملة والتي قسمت إلى أربع أقسام (١. الأخلاقيات والفضيلة والثقة. ٢. التدريب والعمل بروح الفريق. ٣. التواصل. ٤. التشخيص) ضرورية لنجاح المنظمة.	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة.	هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشأتها وعناصرها الثمانية، ودورها في نجاح المنظمة.	Eight Elements of Total Quality Management (TQM)	Padhi ٢٠١٠	٨.
---	---	--	---	--	------------	----

### ٣-٣-٢ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تري الباحثة أنه وبعد أن استعرضت الدراسات السابقة لم تجد أي من الباحثين تناول موضوع (أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية) على وجه الخصوص، والتي يمكن أن تعتبر بيئة مهمة لإجراء العديد من البحوث فيها كما لها الأثر الكبير في رقي وتقدم المجتمع الأردني، وأهم ما يميز هذه الدراسة:

١. تعتبر هذه الدراسة - على حد علم الباحثة - من أولى الدراسات التي تدرس أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية. حيث أن الدراسات السابقة لم تعرض العلاقة بين متغيري الصراع وجودة الخدمة التعليمية المقدمة في قطاع الجامعات.
٢. تعتبر هذه الدراسة هي الأولى - على حد علم الباحثة - أردنياً وعربياً التي تتناول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعات الأردنية خصوصاً الجامعة الهاشمية، حيث أن القطاع التعليمي قطاع حيوي وله دور مهم في المجتمعات المدنية. كما لاحظت الباحثة أنه لا يوجد أي من الدراسات هدفت للتعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على جودة الخدمة التعليمية المقدمة خصوصاً في الجامعة الهاشمية، والذي من الممكن أن يجعل من هذه الدراسة منطلقاً لدراسات أخرى في المجال والقطاع ذاته.

كما وترى الباحثة أن أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة تتمثل فيما يلي:

١. إعداد الإطار النظري للدراسة.
٢. اختيار أداة الدراسة وتصميمها.
٣. اختيار منهجية الدراسة المناسبة.
٤. اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
٥. كيفية عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

## الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

### ١-٣ المقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمت في الدراسة، كما يتضمن تعريفاً بمنهجية الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وتطوير أداة الدراسة، والتعريف بها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، كما يتضمن مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في التحقق من فرضيات الدراسة.

### ٢-٣ منهجية الدراسة

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى التعرف على دور المتغير المستقل والمتمثل في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية، حيث قامت الباحثة باستخدام الأسلوب الوصفي لوصف المعلومات الدراسة كونه من أكثر الأساليب استخداماً كما تبين من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، أما من الجانب الميداني فقد صممت الباحثة إستبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة أغراض وتوجهات الدراسة، وبما يتناسب مع الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحثة، وللقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة تم اعتماد الذي يقابله مستوى ثقة (٠,٩٥) لتفسير نتائج الاختبارات مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

### ٣,٣ مصادر جمع البيانات

لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث على نوعين من مصادر المعلومات هما: المصادر الثانوية، والمصادر الأولية كما يلي:  
أولاً: المصادر الثانوية: وهي مصادر البيانات والمعلومات المتاحة التي تم جمعها من الكتب، والمقالات العربية والأجنبية المتخصصة، والدراسات المنشورة، ورسائل الماجستير، ذات العلاقة بموضوع الدراسة وقد هيأت هذه البيانات الأطر والأسس العلمية لإثراء الجانب النظري لهذه الدراسة.  
ثانياً: المصادر الأولية: وهي تلك البيانات التي اعتمدت عليها الباحثة من خلال تصميم نموذج الاستبانة لخدمة موضوع الدراسة الحالية، حيث شملت كافة الجوانب التي بنيت عليها الفرضيات، والتي تم تناولها في الإطار النظري، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من خلال الباحثة شخصياً.

### ٤-٣ أداة الدراسة

تمت صياغة أداة الدراسة (الاستبانة) بالشكل الذي يمكن البحث من دراسة متغيرات الدراسة بالشكل الصحيح، وتم تحكيم أداة الدراسة من قبل مجموعة من الأساتذة الأكاديميين المختصين في مجال الاقتصاد والإدارة العامة للتحقق من مصداقيتها، حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة بغرض استطلاع آرائهم حول أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية.  
هذا وقد أعدت الاستبانة بحيث يقوم المجيب بوضع إشارة (√) أمام كل فقرة من الفقرات الخاصة بالمحور، إذا يوجد مقابل كل فقرة أعمدة تعكس خمسة مستويات للإجابة للموافقة من عدمه، ويمثل كل مستوى وزناً معيناً تصاعدياً من ١ إلى ٥ وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مع العلم أن جميع البنود كانت إيجابية في الاستبانة، ويبين الجدول رقم (٣-١) الآتي مجالات الإجابة وأوزانها:

جدول رقم (٣-١) مجالات الإجابة وأوزانها

القيمة المعطاة للبد أو الأوزان	الإجابات بدرجة الموافقة
٥	أوافق بشدة
٤	أوافق
٣	موافق بدرجة متوسطة
٢	غير موافق
١	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة

حيث تتكون الاستبانة من ثلاثة محاور (ملحق أ)، أشتمل المحور الأول منها على المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد مجتمع الدراسة والتي تمثلت في (الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والكلية). وتكون المحور الثاني من الإستبانة من (٣٠) فقرة تعكس تقييم أفراد العينة المدروسة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تم توزيع فقرات الإستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل على الاستراتيجيات التي تعكس هذه الإجراءات بالشكل التالي:

١. الاستراتيجية الأولى: استراتيجية التعاون، وتم قياس هذه الاستراتيجية من خلال (٦) فقرات.
٢. الاستراتيجية الثانية: استراتيجية التنافس، وتم قياس هذه الاستراتيجية من خلال (٦) فقرات.
٣. الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية التسوية، وتم قياس هذه الاستراتيجية من خلال (٦) فقرات.
٤. الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية التجنب، وتم قياس هذه الاستراتيجية من خلال (٦) فقرات.
٥. الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التفاوض، وتم قياس هذه الاستراتيجية من خلال (٦) فقرات.

واشتمل المحور الثالث من الإستبانة على (١٨) فقرة خصصت لقياس المتغير التابع والذي تمثل في جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية.

### ٣-٥ المعيار الإحصائي

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي Scale Likert في الإجابة عن فقرات الاستبانة وذلك حسب الدرجات التالية: درجة (١) تعبر عن غير موافق بشدة، درجة (٢) تعبر عن غير موافق، درجة (٣) تعبر عن محايد أو موافق بدرجة متوسطة، درجة (٤) تعبر عن موافق، درجة (٥) تعبر عن موافق بشدة كما في الجدول السابق رقم (١،٣)، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها، أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة لتحديد درجة أهمية كل فقرة من فقرات الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية للمتغيرات، فقد حددت الباحثة ثلاثة مستويات، وهي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبيدليل} - \text{الحد الأدنى للبيدليل}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول الفئة} = (١-٥) / ٣ = ٣/٤ = ٠,٧٥$$

وبذلك تكون مستويات الموافقة كما يلي:

١. المتوسط الحسابي الذي تتراوح فيه القيمة من (١-٢,٣٣) يعكس درجة موافقة منخفضة.
٢. المتوسط الحسابي الذي تتراوح فيه القيمة من (٢,٣٤-٣,٦٦) يعكس درجة موافقة متوسطة.
٣. المتوسط الحسابي الذي تتراوح فيه القيمة من (٣,٦٧-٥) يعكس درجة موافقة مرتفعة.

### ٣-٦ مجتمع وعينة الدراسة

نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة.

تعتبر الجامعة الهاشمية مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، وقد صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء الجامعة في التاسع عشر من حزيران عام ١٩٩١م، وبشرت مسيرتها التعليمية في السادس عشر من أيلول عام ١٩٩٥م، وتعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد جامعات العالم الإسلامي، والرابطة الدولية للجامعات، واتحاد الجامعات العربية. وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية. وقد حصلت الجامعة الهاشمية على المرتبة العاشرة من بين أفضل الجامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في قياس تأثير البحث العلمي تبعاً لتصنيف مؤسسة التايمز العالمية. إلى جانب تصنيفها ضمن أفضل ٣٠٠ جامعة عالمية بحسب تصنيف مجموعة بريكس والاقتصادات الناشئة لعام ٢٠١٧ حيث حصلت على الترتيب ضمن (٢٥١-٣٠٠). وحصلت على المرتبة الثالثة بين الجامعات الأردنية للعامين ٢٠١٦ و٢٠١٧ على التوالي وحلت في الترتيب ٣٧ بين الجامعات العربية بحسب يو اس نيوز اند وورد ريبورت لعام ٢٠١٧ (دليل البحث العلمي والدراسات العليا، ٢٠١١).

كما تعتبر الجامعة الهاشمية مؤسسة تعليم عالٍ، فتيّة ومتميزة، ملتزمة بالمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة من خلال: إعداد الكوادر البشرية المنتمة، والقادرة على توظيف المعرفة والتكنولوجيا الحديثة بكفاءة؛ لتلبية احتياجات الوطن والأمة؛ وتهيئة بيئة جامعية محفزة على الإبداع والتميز، تُكرّس قيم الانتماء والمواطنة الصالحة، وتعزز نشاط البحث العلمي المتميز، والشراكة الحقيقية مع مؤسسات المجتمع لتقديم خدمات استشارية وتدريبية مثلى.

كما تتبع الجامعة نظام الساعات المعتمدة، وهذا النظام يوفر للطالب المرونة والحرية في اختيار المواد الدراسية التي تلي رغباته وتطلعاته العلمية والثقافية والاجتماعية، كما يساعد على زيادة التفاعل والتواصل بين طلبة الجامعة في مختلف الكليات والمعاهد. كما تضم الجامعة (١٢) كلية أكاديمية ومعهداً وعمادتين، ويبلغ عدد التخصصات في مرحلة البكالوريوس (٥٠) تخصصاً، و(٢٦) تخصص ماجستير و(٥) دبلوم مهني (دليل البحث العلمي والدراسات العليا، ٢٠١١).

أما بما يتعلق بمجتمع الدراسة فقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين في الكليات التعليمية التابعة للجامعة الهاشمية (الأردن - الزرقاء) لإظهار جميع الفروقات بين الكليات في أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة من العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية (٦٨٩) فرداً، كما وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٥) فرداً من العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية. وقد بلغت نسبة الاستبانة المستردة (٢٥٦) استبعد منها ٩ استبانة كونها غير صالحة للتحليل، وتم اخذ المتبقي (٢٤٧) منها والصالحة للتحليل. وبهذا تكون عدد الاستبانة التي تم تحليلها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة عليها (٢٤٧) فرداً والتي تكون مقبولة حسب معادلة ستيفن ثامبسون والجدول رقم (٢-٣) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢-٣) عينة الدراسة والاستبانة الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

مجتمع الدراسة		الاستبانة الموزعة		الاستبانة المستردة		الاستبانة الصالحة للتحليل	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
٢٧٥	%١٠٠	٢٥٦	%٩٣	٢٤٧	%٩٠		

المصدر: من إعداد الباحثة

### ٧-٣ وحدة التحليل

شملت وحدة التحليل على جميع العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية ممن هم في الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، أو عضو هيئة تدريس مسمى مدرس، وآخرون برتبة نائب عميد، أو نائب رئيس قسم أو مدير دائرة)، والذين هم أساس الخدمة التعليمية المقدمة وضمان جودتها.

### ٨-٣ أساليب تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة، والتأكد من صحة فرضياتها، قامت الباحثة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك بإدخالها إلى الحاسوب، واستخدام أساليب الإحصاء المختلفة SPSS ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لوصف خصائص المستجيبين باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما استخدم مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة، وبالتحديد استخدم الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- إجراء التحليل العاملي (Factor Analysis) للتأكد من الصدق العاملي لأداة الدراسة.
- ٢- معادلة كرنباخ ألفا، ومعامل الارتباط بطريقة بيرسون: للتحقق من ثبات أداة الدراسة وثبات تطبيقها.
- ٣- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة: وذلك باستخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov - Smirnov Test) لمعرفة هل البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا.
- ٤- مصفوفة معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة.
- ٥- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
- ٦- الأساليب الإحصائية الوصفية: حيث تم استخدام التوزيع التكراري، والنسب المئوية للتعرف على توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية، كما تم استخدام الوسط الحسابي، والانحراف المعياري للتعرف على مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والتعرف على مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية.
- ٧- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): استخدم هذا الاختبار لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.
- ٨- اختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية (One Way Anova - Tukey).

### ٩-٣-٣ الاختبارات الخاصة بأداة القياس

قبل البدء بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة، تم إجراء الاختبارات الضرورية للتحقق من صدق الدراسة ونتائجها، وذلك كما يلي:

#### ٩-٣-٣-١ صدق الأداة

يهدف هذا الاختبار إلى التأكد من أن الأداة التي تم استخدامها في هذه الدراسة تقيس فعلياً ما ينبغي، وعليه استخدمت الدراسة اختبارات صدق الأداة المستخدمة في العديد من الدراسات السابقة (٢٠٠٣، Sekaran)، وهي كما يلي:

#### ٩-٣-٣-١-١ الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (٩) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأردنية (الملحق ب)، بهدف التأكد من وضوح العبارات وسلامتها اللغوية، ومدى مناسبة الفقرات للمستجيب الذي ستطبق عليه الأداة، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي أعدت لقياسه، وتم تعديل فقرات الاستبانة لتناسب مع التعديلات المقترحة من المحكمين قبل أن يتم توزيعها على عينة الدراسة.

#### ٩-٣-٣-٢ صدق المحتوى لمجالات الدراسة

يقصد بهذا الصدق التأكد من أن كل مجال من مجالات الدراسة يرتبط بشكل دقيق بموضوع الدراسة، وأن هذه المجالات تقيس بالفعل هذا المجال، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بقياس صدق محتوى الأداة من خلال قياس معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين كل متغير والدرجة الكلية لأداة الدراسة، وقد وكانت دلالتها الإحصائية مهمة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) (Sekaran and Bougie, ٢٠١٠) أتمدت علاقات الارتباط التي تزيد عن (٣٠%)، والجدول رقم (٣-٣) يبين ذلك:

جدول رقم (٣-٣) معاملات ارتباط بيرسون الخاص بقياس صدق المحتوى لمتغيرات مجالات الدراسة

المحور	المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	استراتيجية التعاون	٠,٣٦٠	٠,٠٠٠
	استراتيجية التنافس	٠,٥١٥	٠,٠٠٠
	استراتيجية التسوية	٠,٦٠٩	٠,٠٠٠
	استراتيجية التجنب (أعلى نسبة)	٠,٦٩٥	٠,٠٠٠
جودة الخدمة التعليمية	استراتيجية التفاوض	٠,٤١٩	٠,٠٠٠
		٩١٠,٥	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يبين الجدول رقم (٣-٣) مدى أداة ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات أداة الدراسة، حيث تبين أن محتوى كل متغير له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) وأن علاقة الارتباط لجميع المتغيرات تزيد عن (٣٠%) وقيمة مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود صدق بنائي لمجالات الدراسة.

#### ٩-٣-٣-٣ الصدق العاملي لأداة الدراسة

لاختبار الصدق العاملي للأداة تم تطبيق أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) بطريقة المكونات الأساسية (Principal Component) على إجابات أفراد العينة عن فقرات مجال استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، حيث تم حساب قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من المجال، وكذلك قيم الشيوخ لها (Communalities) بعد تدويرها بطريقة (Varimax)، ويوضح الجدول رقم (٤-٣) نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم (٣-٤) قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من المجال، وقيم الشيوخ لها  
(Communalities) بعد تدويرهما بطريقة (Varimax)

المتغير الأول: استراتيجية التعاون			المتغير الثاني: استراتيجية التنافس			المتغير الثالث: استراتيجية التسوية		
رقم الفقرة	التشبعات Loadings	قيم الشيوخ	رقم الفقرة	التشبعات Loadings	قيم الشيوخ	رقم الفقرة	التشبعات Loadings	قيم الشيوخ
١	٠,٥٣٣	٠,٤٠٧	١	٠,٦٤٣	٠,٥٩٣	١	٠,٦٣٩	٠,٦٤٩
٢	٠,٧٤٤	٠,٦٣١	٢	٠,٧٨٩	٠,٧٠٧	٢	٠,٦٠١	٠,٥٦٦
٣	٠,٧٧٧	٠,٦٩٥	٣	٠,٧٨٦	٠,٦٨٢	٣	٠,٨٣٥	٠,٧٧٦
٤	٠,٧٦٨	٠,٦٣٨	٤	٠,٦٨٣	٠,٦٥٨	٤	٠,٨٢١	٠,٧٨٦
٥	٠,٧٤٨	٠,٥٧٦	٥	٠,٧٣٩	٠,٦٥٤	٥	٠,٧٧١	٠,٧٠٦
٦	٠,٦٣٢	٠,٦٤٨	٦	٠,٥٠٥	٠,٤٥٠	٦	٠,٨٠٤	٠,٧١٦

المتغير الأول: استراتيجية التجنب			المتغير الثاني: استراتيجية التفاوض		
رقم الفقرة	التشبعات Loadings	قيم الشيوخ	رقم الفقرة	التشبعات Loadings	قيم الشيوخ
١	٠,٥٢٨	٠,٦٣٨	١	٠,٥١٠	٠,٦٤٥
٢	٠,٧٤١	٠,٦٧٤	٢	٠,٤٨٢	٠,٦١٩
٣	٠,٨٢٨	٠,٧٦٢	٣	٠,٤٧٧	٠,٦٣٥
٤	٠,٨١٤	٠,٧٥٢	٤	٠,٤٤٢	٠,٥٤٣
٥	٠,٧٩٤	٠,٧٣٥	٥	٠,٤٣٧	٠,٤٠٤
٦	٠,٦١٤	٠,٦٣٠	٦	٠,٤٩٥	٠,٤٩٦

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يبين الجدول السابق أن جميع قيم الشيوخ والتشبعات لجميع العوامل المستخرجة عالية مما يدل على الصدق العملي لأداة الدراسة، حيث أشارت معظم المراجع الإحصائية إلى قبول قيم الشيوخ في حالة كانت أعلى من (٠,٣٥) (Sekaranand Bougie, ٢٠١٠).

### ٢-٩-٣ ثبات أداة الدراسة (Reliability)

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج، واعتماديتها، وقدرتها على التنبؤ، أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة إذا طُبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والذي يقيس مدى التناسق في إجابات المبحوثين عن كل فقرة في الأداة، كما يمكن تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات والذي يتراوح بين (٠-١)، وتُعد القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس (٦٠%) فأكثر، وفي دراسات أخرى تكون مقبولة عند (٧٠%) فأكثر (Sekaran and Bougie, ٢٠١٠)، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (٥-٣) معاملات الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل متغير من متغيرات مجالات الدراسة ولأداة ككل

المحور	العنوان	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	استراتيجية التعاون	٦	٠,٨٢٧
	استراتيجية التنافس	٦	٠,٨٢٦
	استراتيجية التسوية	٦	٠,٩٠٨
	استراتيجية التجنب	٦	٠,٨٨٩
	استراتيجية التفاوض	٦	٠,٨٥٦
	الإجمالي للمحور الأول	٣٠	٠,٩٤٣
جودة الخدمة التعليمية المقدمة			١٨
الأداة ككل			٤٨
			٠,٩٤٨

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يظهر من الجدول رقم (٣-٥) أن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا كانت مرتفعة، حيث تراوحت بين (٠,٨٢٦) - (٠,٩٤٣)، كما بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لفقرات الأداة ككل (٠,٩٤٨)، مما يدل على أن أداة الدراسة ذات مصداقية عالية.

### ٣-٩-٣ اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

للتحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل والمتغير التابع التي تم الحصول عليها، تم إجراء اختبار (One-Sample Kolmogorov - Smirnov Test)، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وبين الجدول رقم (٣-٦) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (٣-٦) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة وللأداة ككل

النتيجة	دالة الفرق عن التوزيع الطبيعي	قيمة One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	المتغير	المحور
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	٠,١٨٥	استراتيجية التعاون	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	٠,١٣٣	استراتيجية التنافس	
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	٠,٢١٤	استراتيجية التسوية	
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	٠,١٨٤	استراتيجية التجنب	
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	٠,٢٠١	استراتيجية التفاوض	
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	٠,١٨٣	الإجمالي للمجال الأول	
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	٠,٠٩٣	جودة الخدمة التعليمية المقدمة	
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	٠,١٣٨	الأداة ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (٣-٦) أن جميع قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (One-Sample Kolmogorov - Smirnov Test) للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0,05$ )، مما يدل على أن المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

### ٣-١٠ وصف خصائص عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٢٤٧) فرداً من العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية، وبهدف وصف خصائص عينة الدراسة، تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وبين الجدول رقم (٣-٧) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (٣-٧): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	٣٤	١٣,٨
	أستاذ مشارك	٧٧	٣١,٢
	أستاذ مساعد	٧٢	٢٩,١
	محاضر متفرغ	٤٦	١٨,٦
	مدرس	١٨	٧,٣
	المجموع	٢٤٧	١٠٠%
المسمى الوظيفي	عميد كلية	١١	٤,٥
	رئيس قسم	١٣	٥,٣
	عضو هيئة تدريس بمسمى (مدرس)	٢١١	٨٥,٤
	مسمى آخر (نائب عميد، نائب رئيس قسم، أو مدير دائرة)	١٢	٤,٨
المجموع	٢٤٧	١٠٠%	
سنوات الخبرة	من ١ إلى اقل من ٥ سنوات	٢٥	١٠,١
	من ٥ سنوات إلى اقل من ١٠ سنوات	٧٨	٣١,٦
	من ١٠ سنوات إلى اقل من ١٥ سنة	٩٧	٣٩,٣
	١٥ سنة فأكثر	٤٧	١٩,٠
	المجموع	٢٤٧	١٠٠%

علمية	٦٢	٢٥,١
طبية	٥٧	٢٣,١
هندسية	٥٢	٢١,١
إنسانية	٧٦	٣٠,٧
المجموع	٢٤٧	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

تشير النتائج السابقة أنّ الغالبية من عينة الدراسة، وبنسبة (٣١,٢%) هم من ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك)، وفي المرتبة الثانية هم من رتبة (أستاذ مساعد) مثلت ما نسبته (٢٩,١%)، وفي المرتبة الثالثة هم من رتبة (محاضر متفرغ) وبنسبة منخفضة بلغت (١٨,٦%) من أفراد عينة الدراسة، بينما نسب الحاصلين على (أستاذ) فقد كانت منخفضة وبلغت (١٣,٨%)، والفئة الأقل كانت لرتبة (عضو هيئة تدريس مسمى مدرس) مثلت ما نسبته (٧,٣%) من أفراد عينة الدراسة. ويبين بأن أفراد العينة من العاملين الأكاديميين في الجامعة يتمتعون بمستوى علمي ممتاز، وهذا يجعلهم مدركين لموضوع الدراسة، وإمكانية الاعتماد على إجاباتهم، حيث بلغت نسبة الحاصلين على رتبة أستاذ مشارك ما نسبته (٣١,٢%).

كما تشير النتائج أنّ غالبية عينة الدراسة وبنسبه (٨٥,٤%) من أفراد عينة الدراسة هم مسمى وظيفي (عضو هيئة تدريس مسمى مدرس)، وفي المرتبة الثانية جاء الحاصلين على مسمى وظيفي (رئيس قسم) بنسبة بلغت (٥,٣%)، بينما نسبة الذين مسمى وظيفي (آخر مثل نائب عميد، نائب رئيس قسم، أو مدير دائرة) فقد بلغت (٤,٩%)، في حين كان هناك (٤,٥%) من أفراد عينة الدراسة مسمى وظيفي (عميد كلية). وترى الباحثة في ذلك دلالة واضحة على أن المسمى الوظيفي له علاقة بطبيعة وجود الصراع التنظيمي وتأثيره على جودة الخدمة التعليمية التي يقدمونها كونهم هم الذين يقدمون الخدمة التعليمية بشكل مباشر على خلاف المسميات الوظيفية الأخرى، كما أن هذا التدرج في المسمى الوظيفي له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، مما يشير إلى إدراكهم وفهمهم لموضوع هذه الدراسة، وإمكانية الاعتماد على إجاباتهم. أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة العملية في مجال العمل بالتعليم، فقد بلغت نسبة عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات) ما بنسبة (٣٩,٣%) وهي الفئة الأكبر، وإن ما نسبته (٣١,٦%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنة)، وان الفئة التي تزيد خبرتهم عن (١٥) سنة مثلت ما نسبته (١٩,٠%)، بينما الذين تقل خبرتهم عن (٥) سنوات كانت نسبتهم متدنية (١٠,١%) وهي الفئة الأقل من أفراد العينة، وأن هذه الخبرات العالية لأفراد العينة قادرة على تحديد مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وآثرها على جودة الخدمة التعليمية المقدمة، حيث بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تزيد خبرتهم عن (١٠) سنوات ما نسبته (٣٩,٣%)، حيث نستطيع القول أنّ عينة الدراسة لديها القدرة بالإجابة على بنود الاستبانة بشكل مناسب وإمكانية الاعتماد على إجاباتهم.

أما فيما يتعلق بعدد الكليات التي يعملون فيها، فقد بلغت نسبة عينة الدراسة للكليات (الإنسانية) ما نسبة (٣٠,٨%) وهي الفئة الأكبر، وإن ما نسبته (٢٥,١%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون للكليات (العلمية)، وان الكليات (الطبية) تأتي في المرتبة الثالثة بنسبته (٢٣,١%)، بينما الذين ينتمون للكليات الهندسية نسبتهم (٢١,١%) وهي الفئة الأقل من أفراد العينة، وأن هذا التنوع للكليات لأفراد العينة قادرة على تحديد مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وآثرها على جودة الخدمة التعليمية المقدمة، حيث بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون للكليات الإنسانية ما نسبته (٣٠,٨%)، وربط هذه النتيجة مع المسمى الوظيفي والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة، نستطيع القول أنّ عينة الدراسة لديها القدرة بالإجابة على بنود الاستبانة بشكل مناسب وإمكانية الاعتماد على إجاباتهم.



## الفصل الرابع تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

### ١-٤ المقدمة

يعرض هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، وتم عرض هذه النتائج ضمن مجموعتين، تتضمن المجموعة الأولى عرضاً وصفيًا لنتائج إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، أما المجموعة الثانية فتعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

### ٢-٤ نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

١-٢-٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على متغيرات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

ويبين الجدول رقم (١-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها، وفق المتوسطات الحسابية.

الجدول رقم (١-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على متغيرات استراتيجيات إدارة

#### الصراع التنظيمي

المرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٥	استراتيجية التعاون	٤,٠٩	٠,٥٣١	مرتفع
٢	٤	استراتيجية التنافس	٤,٠٥	٠,٦٤٣	مرتفع
٣	٣	استراتيجية التفاوض	٤,٠٠	٠,٦٨٠	مرتفع
٤	٢	استراتيجية التسوية	٤,٠٠	٠,٦٩٦	مرتفع
٥	١	استراتيجية التجنب	٣,٩٦	٠,٧٠٥	مرتفع
		استراتيجيات إدارة الصراع ككل	٤,٠٢	٠,٦٥١	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول السابق أن آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية حول مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تراوحت ما بين (٣,٩٦ - ٤,٠٩)، حيث جاءت في المرتبة الأولى استراتيجية التعاون بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠٩) ومستوى تقييم مرتفع وانحراف معياري منخفض بلغ (٠,٥٣١)، في المرتبة الثانية استراتيجية التنافس ومتوسط حسابي بلغ (٤,٠٥) بمستوى تقييم مرتفع وانحراف معياري (٠,٦٤٣)، بينما جاءت استراتيجية التفاوض في المرتبة الثالثة ومتوسط حسابي بلغ (٤,٠٠) بمستوى تقييم مرتفع وانحراف معياري (٠,٦٨٠)، بينما جاءت استراتيجية التسوية في المرتبة الرابعة ومتوسط حسابي بلغ (٤,٠٠) بمستوى تقييم مرتفع وانحراف معياري (٠,٦٩٦)، في المرتبة الأخيرة جاءت استراتيجية التجنب ومتوسط حسابي بلغ (٣,٩٦) ومستوى تقييم مرتفع أيضاً وانحراف معياري (٠,٧٠٥).

وبشكل عام تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (٤,٠٩) ومستوى تقييم مرتفع، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يدركون بأن هناك وجود صراع تنظيمي في العمل إضافة إلى أهمية استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وخصوصاً استراتيجية التعاون، والتنافس لما لها من دور في تخفيض حدة الصراع التنظيمي واستغلاله استغلالاً إيجابياً.

كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجيبين لعينة الدراسة على فقرات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ولكل استراتيجية وفقراتها بشكل منفرد، وقد ظهرت النتائج على النحو التالي:

#### ١- استراتيجيات التعاون

يبين الجدول رقم (٢-٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجيات التعاون من وجهة نظر

العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية لعينة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها، وفقاً للمتوسطات الحسابية.

جدول رقم (٤-٣) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجية التعاون

المرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	تشجع الإدارة فكرة العمل بروح الفريق الواحد، والعمل على إيجاد بيئة محفزة على التعاون.	٤,٤٥	٠,٧٨٩	مرتفع
٢	٢	تشجع الإدارة العاملين الأكاديميين على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.	٤,٠٧	٠,٦٩٨	مرتفع
٣	٥	تضع الإدارة أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.	٤,٠٤	٠,٧٢٣	مرتفع
٤	٣	تساعد الإدارة الأكاديميين باستمرار على إيجاد الحلول للمشكلات.	٤,٠٢	٠,٧٠٤	مرتفع
٥	٤	تتبادل الإدارة المعلومات مع العاملين لحل المشكلات.	٤,٠٢	٠,٧١٠	مرتفع
٦	٦	تشارك الإدارة مع العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.	٣,٩٣	٠,٨١٣	مرتفع
		استراتيجية التعاون ككل	٤,٠٩	٠,٧٣٩	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يبين الجدول السابق أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة مرتفعة الأهمية اتجاه كافة الفقرات المتعلقة باستراتيجية التعاون، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٣,٩٣ - ٤,٤٥)، وأن الانحراف المعياري للإجابات لم تعكس درجة تشتت عالية، حيث تراوحت بين (٠,٦٩٨ - ٠,٨١٣) وهو ما يظهر التوافق في الاستجابات التي تؤيد القناعة باستخدام استراتيجية التعاون في الجامعة الهاشمية، وباستعراض رتب الفقرات، تبين أن الفقرة رقم (١) كان لها الأثر الأكبر على استراتيجية التعاون، والتي تنص على "تشجع الإدارة فكرة العمل بروح الفريق الواحد، والعمل على إيجاد بيئة محفزة على التعاون." وبمتوسط حسابي (٤,٤٥)، وهي تقع ضمن مستوى الأهمية المرتفع. كما أن فقرة رقم (٢) والتي تنص على "تشجع الإدارة العاملين الأكاديميين على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها." حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٧)، وهي تقع ضمن مستوى الأهمية المرتفع، بينما جاء في المرتبة الثالثة فقرة رقم (٥) والتي تنص على "تضع الإدارة أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع." وحصلت على متوسط حسابي (٤,٠٢)، وفي المرتبة الرابعة فقرة رقم (٣) والتي تنص على "تساعد الإدارة الأكاديميين باستمرار على إيجاد الحلول للمشكلات." وحصلت على متوسط حسابي (٤,٠٢)، وفي المرتبة الخامسة فقرة رقم (٤) والتي تنص على "تبادل الإدارة المعلومات مع العاملين لحل المشكلات." وحصلت على متوسط حسابي (٤,٠٢)، وفي المرتبة السادسة فقرة رقم (٦) والتي تنص على "تشارك الإدارة مع العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع." وبمتوسط حسابي (٣,٩٣). وبشكل عام تشير النتائج الإجمالية إلى وجود استخدام عالي لاستراتيجية التعاون وهي بالمرتبة الأولى، حيث بلغ استخدامها بمتوسط (٤,٠٩)، وهذا يبين حرص الجامعة على استخدام استراتيجية التعاون والتشجيع عليها.

## ٢- استراتيجية التنافس

يبين الجدول رقم (٤-٣) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التنافس من وجهة نظر العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية لعينة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها، وفقاً للمتوسطات الحسابية.

جدول رقم (٤-٣) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجية التنافس

المرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٧	تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الآخرين.	٤,١٥	٠,٨٧٨	مرتفع
٢	١١	تراعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة عند حل الصراع، وذلك بالوقوف إلى جانب الطرف الذي يحقق أهداف إدارة الجامعة أو الكلية.	٤,٠٦	٠,٨٣٩	مرتفع
٣	٨	تحاول الإدارة إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظرها وقراراتها، وذلك لما تمتلكه الإدارة من سلطة.	٤,٠٥	٠,٧٩٥	مرتفع
٤	٩	تتظاهر الإدارة بتقديرها لوجهات نظر أطراف الصراع رغم عدم اقتناعها.	٤,٠٢	٠,٧٩١	مرتفع
٥	١٢	تستغل الإدارة الصراعات بين الأفراد لخلق بيئة تنافسية.	٤,٠٢	٠,٨٧٨	مرتفع
٦	١٠	تتعامل الإدارة مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة.	٤,٠٠	٠,٨٣٦	مرتفع
استراتيجية التنافس ككل					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة مرتفعة الأهمية اتجاه كافة الفقرات المتعلقة باستراتيجية التنافس، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٤,٠٠ - ٤,١٥)، وأن الانحراف المعياري للإجابات لم تعكس درجة تشتت عالية، حيث تراوحت بين (٠,٧٩١ - ٠,٨٧٨) وهو ما يظهر التوافق في الاستجابات التي تؤيد الفئحة باستخدام استراتيجية التنافس في الجامعة الهاشمية، وباستعراض رتب الفقرات، تبين أن الفقرة رقم (٧) كان لها الأثر الأكبر على استراتيجية التنافس، والتي تنص على " تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الآخرين. " وبمتوسط حسابي (٤,١٥)، وهي تقع ضمن مستوى الأهمية المرتفع. كما أن الفقرة رقم (١١) والتي تنص على "تراعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة عند حل الصراع، وذلك بالوقوف إلى جانب الطرف الذي يحقق أهداف إدارة الجامعة أو الكلية. " حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٦)، وهي تقع ضمن مستوى الأهمية المرتفع، بينما جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٨) والتي تنص على "تحاول الإدارة إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظرها وقراراتها، وذلك لما تمتلكه الإدارة من سلطة. " وحصلت على متوسط حسابي (٤,٠٥)، وفي المرتبة الرابعة فقرة رقم (٩) والتي تنص على " تتظاهر الإدارة بتقديرها لوجهات نظر أطراف الصراع رغم عدم اقتناعها. " وحصلت على متوسط حسابي (٤,٠٢)، وفي المرتبة الخامسة فقرة رقم (١٢) والتي تنص على " تستغل الإدارة الصراعات بين الأفراد لخلق بيئة تنافسية. " وحصلت على متوسط حسابي (٤,٠٢)، والأخيرة ومستوى أهمية مرتفع الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على " تتعامل الإدارة مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة. " وبمتوسط حسابي (٤,٠٠).

وبشكل عام تشير النتائج الإجمالية إلى وجود استخدام عالي لاستراتيجية التنافس، حيث بلغ استخدامها بمتوسط (٤,٠٥) وهي بالمرتبة الثانية بعد استراتيجية التعاون، وهذا يبين حرص الجامعة على استخدام استراتيجية التعاون والتشجيع عليها.

### ٣- استراتيجية التفاوض

يبين الجدول رقم (٤-٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التفاوض من وجهة نظر العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية لعينة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها، وفقاً للمتوسطات الحسابية. جدول رقم (٤-٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجية التفاوض

المرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٩	تحث الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم التنازلات لحل الصراع.	٤,٢٤	٠,٩١٤	مرتفع
٢	٢٥	تستخدم الإدارة أساليب متعددة للتفاوض مع أطراف النزاع.	٤,١١	٠,٩٤٣	مرتفع
٣	٢٨	تتجنب الإدارة المواقف التي تؤدي إلى الجدال والصراع.	٤,٠٠	٠,٨٣٤	مرتفع
٤	٣٠	ترك الإدارة الأطراف المتصارعة يتحملون مسؤولية حل الصراع.	٣,٩٩	٠,٨٢٩	مرتفع
٥	٢٧	توائم الإدارة قراراتها مع توجهات الأطراف المتصارعة.	٣,٨٦	٠,٨٩٦	مرتفع
٦	٢٦	تضحي الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين بهدف الإبقاء على العلاقات الجيدة بين الأطراف المتصارعة.	٣,٧٨	٠,٩٢٩	مرتفع
استراتيجية التفاوض ككل					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يبين الجدول السابق أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة مرتفعة الأهمية اتجاه كافة الفقرات المتعلقة باستراتيجية التفاوض، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٣,٧٨ - ٤,٢٤)، وأن الانحراف المعياري للإجابات لم تعكس درجة تشتت عالية، حيث تراوحت بين (٠,٨٢٩ - ٠,٩٤٣) وهو ما يظهر التوافق في الاستجابات التي تؤيد الفئاعة باستخدام استراتيجية التفاوض في الجامعة الهاشمية، وباستعراض رتب الفقرات، تبين أن الفقرة رقم (٢٩) كان لها الأثر الأكبر على استراتيجية التفاوض، والتي تنص على " تحت الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم التنازلات لحل الصراع." ومتوسط حسابي (٤,٢٤)، وهي تقع ضمن مستوى الأهمية المرتفع. كما أن فقرة رقم (٢٥) والتي تنص على "تستخدم الإدارة أساليب متعددة للتفاوض مع أطراف النزاع" حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٠)، وهي تقع ضمن مستوى الأهمية المرتفع، بينما جاء في المرتبة الثالثة فقرة رقم (٢٨) والتي تنص على " تتجنب الإدارة المواقف التي تؤدي إلى الجدل والصراع " وحصلت على متوسط حسابي (٤,٠٠)، وفي المرتبة الرابعة فقرة رقم (٣٠) والتي تنص على "ترك الإدارة الأطراف المتصارعة يتحملون مسؤولية حل الصراع ". وحصلت على متوسط حسابي (٣,٩٩)، وفي المرتبة الخامسة فقرة رقم (٢٧) والتي تنص على " توائم الإدارة قراراتها مع توجهات الأطراف المتصارعة " وحصلت على متوسط حسابي (٣,٨٦)، والأخيرة وبمستوى أهمية مرتفع الفقرة رقم (٢٦) والتي تنص على " تضحي الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين بهدف الإبقاء على العلاقات الجيدة بين الأطراف المتصارعة " ومتوسط حسابي (٣,٧٨).

وبشكل عام تشير النتائج الإجمالية إلى وجود استخدام عالي لاستراتيجية التفاوض، حيث بلغ استخدامها بمتوسط (٤,٠٠) وهي بالمرتبة الثالثة بعد استراتيجية التنافس، وهذا يبين حرص الجامعة على استخدام استراتيجية التسوية والتشجيع عليها.

#### ٤- استراتيجية التسوية

يبين الجدول رقم (٤-٥) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التسوية من وجهة نظر العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية لعينة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها، وفقاً للمتوسطات الحسابية. جدول رقم (٤-٥) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة على فقرات استراتيجية التسوية

المرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٣	تعمل الإدارة على إيجاد تسوية بين الأطراف المتصارعة	٤,٣٦	٠,٨٧١	مرتفع
٢	١٨	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع.	٣,٩٩	٠,٨٧٤	مرتفع
٣	١٦	تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع.	٣,٩٦	٠,٨٣٧	مرتفع
٤	١٥	تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الصراعات.	٣,٩٣	٠,٨٤٣	مرتفع
٥	١٤	تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المفاضة بينهم.	٣,٩٢	٠,٧٢٢	مرتفع
٦	١٧	تراعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة عند حل الصراع وخسائرهم.	٣,٨٧	٠,٨٩١	مرتفع
		استراتيجية التسوية ككل	٤,٠٠	٠,٨٣٩	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يبين الجدول السابق أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة مرتفعة الأهمية اتجاه كافة الفقرات المتعلقة باستراتيجية التسوية، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٧ - ٤,٣٦)، وأن الانحراف المعياري للإجابات لم تعكس درجة تشتت عالية، حيث تراوحت بين (٠,٧٢٢ - ٠,٨٩١) وهو ما يظهر التوافق في الاستجابات التي تؤيد الفئاعة باستخدام استراتيجية التسوية في الجامعة الهاشمية، وباستعراض رتب الفقرات، تبين أن الفقرة رقم (١٣) كان لها الأثر الأكبر على استراتيجية التسوية، والتي تنص على " تعمل الإدارة على إيجاد تسوية بين الأطراف المتصارعة" ومتوسط حسابي (٤,٣٦)، وهي تقع ضمن مستوى الأهمية المرتفع. كما أن فقرة رقم (١٨) والتي تنص على "تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع" حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٩)، وهي تقع ضمن مستوى الأهمية المرتفع، بينما جاء في المرتبة الثالثة فقرة رقم (١٦) والتي تنص على "تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع." وحصلت على متوسط حسابي (٣,٩٣)، وفي المرتبة الرابعة فقرة رقم (١٥) والتي تنص على "تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الصراعات" وحصلت على متوسط حسابي (٣,٩٢)، وفي المرتبة الخامسة فقرة رقم (١٤) والتي تنص على " تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المفاضة بينهم" وحصلت على متوسط حسابي (٣,٩٢)، والأخيرة وبمستوى أهمية مرتفع الفقرة رقم (١٧) والتي تنص على " تراعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة عند حل الصراع وخسائرهم" ومتوسط حسابي (٣,٨٧).

وبشكل عام تشير النتائج الإجمالية إلى وجود استخدام عالي لاستراتيجية التسوية، حيث بلغ استخدامها متوسط (٤,٠٠) وهي بالمرتبة الرابعة بعد استراتيجية التفاوض، وهذا يبين حرص الجامعة على استخدام استراتيجية التسوية والتشجيع عليها.

#### ٥- استراتيجية التجنب

يبين الجدول رقم (٤-٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التجنب من وجهة نظر العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية لعينة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها، وفقاً للمتوسطات الحسابية.

جدول رقم (٤-٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجية التجنب

المرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٩	تتحمل الإدارة مسؤولية حل المشكلة لدى الأطراف المتصارعة.	٤,٠٨	٠,٩٦٦	مرتفع
٢	٢٤	تعتبر الإدارة الصراع مضيعة للوقت ولا يستحق الاهتمام.	٤,٠٤	٠,٨٧٣	مرتفع
٣	٢١	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلف معها في الآراء.	٣,٩٤	٠,٨٧٠	مرتفع
٤	٢٣	تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع.	٣,٩٣	٠,٨٤٧	مرتفع
٥	٢٢	تهمل الإدارة شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في حل المشكلات.	٣,٩١	٠,٨٧٠	مرتفع
٦	٢٠	تخفف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق تجاهل المشكلة.	٣,٨٩	٠,٨٣٩	مرتفع
		استراتيجية التجنب ككل	٣,٩٦	٠,٨٧٧	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يبين الجدول السابق أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة مرتفعة الأهمية اتجاه كافة الفقرات المتعلقة باستراتيجية التجنب، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٩ - ٤,٠٨)، وأن الانحراف المعياري للإجابات لم تعكس درجة تشتت عالية، حيث تراوحت بين (٠,٨٣٩ - ٠,٩٦٦)، وهو ما يظهر التوافق في الاستجابات التي تؤيد الفعالية باستخدام استراتيجية التجنب في الجامعة الهاشمية، وباستعراض رتب الفقرات، تبين أن الفقرة رقم (١٩) كان لها الأثر الأكبر على استراتيجية التجنب، والتي تنص على " تتحمل الإدارة مسؤولية حل المشكلة لدى الأطراف المتصارعة" ومتوسط حسابي (٤,٠٨)، وهي تقع ضمن مستوى الأهمية المرتفع. كما أن فقرة رقم (٢٤) والتي تنص على "تعتبر الإدارة الصراع مضيعة للوقت ولا يستحق الاهتمام" حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٤)، وهي تقع ضمن مستوى الأهمية المرتفع، بينما جاء في المرتبة الثالثة فقرة رقم (٢١) والتي تنص على " تتجنب الإدارة مناقشة من يختلف معها في الآراء " وحصلت على متوسط حسابي (٣,٩٤)، وفي المرتبة الرابعة فقرة رقم (٢٣) والتي تنص على " تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع " وحصلت على متوسط حسابي (٣,٩٣)، وفي المرتبة الخامسة فقرة رقم (٢٢) والتي تنص على " تهمل الإدارة شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في حل المشكلات " وحصلت على متوسط حسابي (٣,٩١)، والأخيرة ومستوى أهمية مرتفع الفقرة رقم (٢٠) والتي تنص على " تخفف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق تجاهل المشكلة " ومتوسط حسابي (٣,٨٩).

وبشكل عام تشير النتائج الإجمالية إلى وجود استخدام عالي لاستراتيجية التجنب، حيث بلغ استخدامها متوسط (٣,٩٦) وهي بالمرتبة الخامسة بعد استراتيجية التسوية، وهذا يبين حرص الجامعة على استخدام استراتيجية التسوية والتشجيع عليها.

## ٢-٢-٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على متغيرات جودة الخدمة التعليمية المقدمة

يبين الجدول رقم (٧-٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات جودة الخدمة التعليمية المقدمة من وجهة نظر العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية لعينة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها، وفقاً للمتوسطات الحسابية.

جدول رقم (٧-٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات جودة خدمة التعليمية المقدمة

المرتبة	الرقم	فقرات جودة الخدمة التعليمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٩	تلتزم الجامعة بتوفير بيئة تعليمية للطلبة بعيدة عن الضوضاء والتلوث البيئي وأمنة من المخاطر .	٤,٤٠	٠,٧٦٣	مرتفع
٢	١	تقدم الجامعة الخدمات التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الدقة.	٤,٢٨	٠,٨١٠	مرتفع
٣	٨	تمنح الجامعة أعضاء هيئة التدريس حرية التعبير عن آرائهم والأخذ بها، مع ضمان تلك الحرية.	٤,١٦	٠,٧٥٨	مرتفع
٤	٧	تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على براءات اختراعات أو تميز علمي أو لحاصلين على بحوث متميزة والإشادة بهم على مستوى الجامعات.	٤,١٠	٠,٧٦٦	مرتفع
٥	١٠	القاعات الدراسية والمختبرات مجهزة بشكل مناسب يتوافق مع التخصصات وتحتوي على جميع الخدمات لتتوافق مع متطلبات المساقات.	٤,١٠	٠,٦٧٤	مرتفع
٦	٦	يوافق عضو هيئة التدريس كل ما هو مستجد من مؤلفات ودوريات وبحوث في مجال تخصصه.	٤,٠٩	٠,٧٤٦	مرتفع
٧	٥	يشارك عضو هيئة التدريس مع أعضاء قسمه في إعداد الخطط الدراسية وتطوير البرامج الأكاديمية للقسم بما يتناسب مع التطورات العلمية الحديثة.	٤,٠٩	٠,٧٤١	مرتفع
٨	٢	تلتزم الجامعة بالتحسين المستمر للمناهج الدراسية وطرق التدريس بما يوائم التطور التكنولوجي.	٤,٠٣	٠,٦٨٦	مرتفع
٩	١٢	توفر إدارة الجامعة المكتاب المجهزة بشكل مريح لأعضاء هيئة التدريس مما يساعد في زيادة الطاقة الإيجابية.	٤,٠٢	٠,٧٥٤	مرتفع
١٠	١١	يتوفر بالمختبرات التجهيزات المعملية والمخبرية وكل الوسائل التكنولوجية الحديثة المتعلقة بالبيئة التعليمية التي يحتاجها أعضاء الهيئة التدريسية.	٣,٩٨	٠,٧٤٩	مرتفع
١١	١٣	تلتزم إدارة الجامعة بالقوانين والتعليمات لضمان الحقوق والواجبات بالتعامل مع الموظفين.	٣,٩٥	٠,٧٩٢	مرتفع
١٢	٣	تقدم الجامعة الخدمات التعليمية بالوقت المحدد والمعلن عنه لأداء هذه الخدمات.	٣,٩٤	٠,٧٦٨	مرتفع
١٣	٤	تلتزم الجامعة بترشيح عضو هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل.	٣,٩٢	٠,٨١٧	مرتفع
١٤	١٤	تقدم الإدارة في الجامعة جميع الامتيازات لعضو هيئة التدريس مما تشجعه على الاستمرار في العمل وتطوير نفسه إدارياً وأكاديمياً.	٣,٨٩	٠,٨٤٣	مرتفع
١٥	١٥	يلتزم عضو هيئة التدريس بتقديم الخدمة التدريسية بشكل المخطط والمعد له.	٣,٨٧	٠,٨١٦	مرتفع
١٦	١٦	تتعامل الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس بالروح المرحة والصدقة وتشعرهم بأنهم موضع اهتمام.	٣,٧٨	٠,٩١٢	مرتفع
١٧	١٧	تتفهم الإدارة احتياجات أعضاء هيئة التدريس.	٣,٧٤	٠,٩١٩	مرتفع
١٨	١٨	تقدر الإدارة ظروف أعضاء هيئة التدريس وتعاطف معهم.	٣,٧٢	٠,٩٧٠	مرتفع
		المجال ككل	٤,٠٠	٠,٧٩٣	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يبين الجدول السابق أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة مرتفعة الأهمية اتجاه كافة الفقرات المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية المقدمة من وجهة نظر العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٧٢ - ٤,٤٠)، وأن الانحراف المعياري للإجابات لم تعكس درجة تشتت عالية، حيث تراوحت بين (٠,٦٨٦ - ٠,٩٧٠) وهو ما يظهر التوافق في الاستجابات التي تؤيد بجودة عالية للخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية، وباستعراض رتب الفقرات، تبين أن الفقرة رقم (٩) كان لها الأثر الأكبر على جودة الخدمة التعليمية، والتي تنص على " تلتزم الجامعة بتوفير بيئة تعليمية للطلبة بعيدة عن الضوضاء والتلوث البيئي وأمنة من المخاطر " وبمتوسط حسابي (٤,٤٠)، وهي تقع ضمن مستوى الأهمية المرتفع. كما أن فقرة رقم (١) والتي تنص على " تقدم الجامعة الخدمات التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الدقة " حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٨)، وهي تقع ضمن مستوى الأهمية

المرتفع، بينما جاء في المرتبة الثالثة فقرة رقم (٨) والتي تنص على "تمنح الجامعة أعضاء هيئة التدريس حرية التعبير عن آرائهم والأخذ بها، مع ضمان تلك الحرية" وحصلت على متوسط حسابي (٤,١٦)، وفي المرتبة الرابعة فقرة رقم (٧) والتي تنص على "تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة لتدريس الحاصلين على براءات اختراعات أو تميز علمي أو لحاصلين على بحوث متميزة والإشادة بهم على مستوى الجامعات" وحصلت على متوسط حسابي (٤,١٠)، وفي المرتبة الخامسة فقرة رقم (١٠) والتي تنص على "القاعات الدراسية والمختبرات مجهزة بشكل مناسب يتوافق مع التخصصات وتحتوي على جميع الخدمات لتتوافق مع متطلبات المساقات" وحصلت على متوسط حسابي (٤,١٠)، وفي المرتبة السادسة فقرة رقم (٦) والتي تنص على "يوأكب عضو هيئة التدريس كل ما هو مستجد من مؤلفات ودوريات وبحوث في مجال تخصصه" وحصلت على متوسط حسابي (٤,٠٩)، وفي المرتبة السابعة فقرة رقم (٥) والتي تنص على "يشارك عضو هيئة التدريس مع أعضاء قسمه في إعداد الخطط الدراسية وتطوير البرامج الأكاديمية للقسم بما يتناسب مع التطورات العلمية الحديثة" وحصلت على متوسط حسابي (٤,٠٩)، وفي المرتبة الثامنة فقرة رقم (٢) والتي تنص على "تلتزم الجامعة بالتحسين المستمر للمناهج الدراسية وطرق التدريس بما يوائم التطور التكنولوجي" وحصلت على متوسط حسابي (٤,٠٣)، وفي المرتبة التاسعة فقرة رقم (١٢) والتي تنص على "توفر إدارة الجامعة المكاتب المجهزة بشكل مريح لأعضاء هيئة التدريس مما يساعد في زيادة الطاقة الإيجابية" وحصلت على متوسط حسابي (٤,٠٢)، وفي المرتبة العاشرة فقرة رقم (١١) والتي تنص على "يتوفر بالمختبرات التجهيزات المعملية والمخبرية وكل الوسائل التكنولوجية الحديثة المتعلقة بالبيئة التعليمية التي يحتاجها أعضاء الهيئة التدريسية" وحصلت على متوسط حسابي (٣,٩٨)، وفي المرتبة الحادية عشر فقرة رقم (١٣) والتي تنص على "تلتزم إدارة الجامعة بالقوانين والتعليمات لضمان الحقوق والواجبات بالتعامل مع الموظفين" وحصلت على متوسط حسابي (٣,٩٥)، وفي المرتبة الثانية عشر فقرة رقم (١٣) والتي تنص على "تلتزم إدارة الجامعة بالقوانين والتعليمات لضمان الحقوق والواجبات بالتعامل مع الموظفين" وحصلت على متوسط حسابي (٣,٩٥)، وفي المرتبة الثالثة عشر فقرة رقم (٤) والتي تنص على "تلتزم الجامعة بترشيح عضو هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل" وحصلت على متوسط حسابي (٣,٩٢)، وفي المرتبة الرابعة عشر فقرة رقم (١٤) والتي تنص على "تقدم الإدارة في الجامعة جميع الامتيازات لعضو هيئة التدريس مما تشجعه على الاستمرار في العمل وتطوير نفسه إدارياً وأكاديمياً" وحصلت على متوسط حسابي (٣,٨٩)، وفي المرتبة الخامسة عشر فقرة رقم (١٥) والتي تنص على "يلتزم عضو هيئة التدريس بتقديم الخدمة التدريسية بشكل المخطط والمعد له" وحصلت على متوسط حسابي (٣,٨٧)، وفي المرتبة السادسة عشر فقرة رقم (١٦) والتي تنص على "تتعامل الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس بالروح المرحة والصدقة وتشعرهم بأنهم موضع اهتمام" وحصلت على متوسط حسابي (٣,٧٨)، وفي المرتبة السابعة عشر فقرة رقم (١٧) والتي تنص على "تتفهم الإدارة احتياجات أعضاء هيئة التدريس" وحصلت على متوسط حسابي (٣,٧٤)، والمرتبة الأخيرة وبمستوى أهمية مرتفع الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على "تقدر الإدارة ظروف أعضاء هيئة التدريس وتعاطف معهم" وبمتوسط حسابي (٣,٧٢).

وبشكل عام تشير النتائج الإجمالية إلى وجود نسبة جودة تعليمية عالية في الجامعة الهاشمية، حيث بلغ متوسطها (٤,٠٠) وهذا يبين حرص الجامعة على نوعية وجودة الخدمة التعليمية التي تقدمها.

#### ٤-٣ اختبار فرضيات الدراسة

قبل البد باختبار فرضيات الدراسة لا بد من التأكد من مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي بين متغيرين أو أكثر، وذلك من خلال إجراء بعض الاختبارات القبلية، والتي تتمثل في اختبار مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة، اختبار الارتباط الخطي، كما يلي:

أولاً: اختبار مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

تم فحص نموذج الانحدار الخطي للتأكد من عدم وجود ارتباطات تبادلية عالية بين المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة، حيث أن وجود ارتباط يزيد عن (٧٠%) بين متغيرين مستقلين أو أكثر يعتبر ارتباطاً عالياً من الممكن أن ينتج عنه تشويه العلاقة بين احد المتغيرين والمتغير التابع وبالتالي يصعب تفسير العلاقة بينهما، وللتأكد من عدم وجود هذه المشكلة بالنسبة لنماذج الانحدار المستخدم تم إعداد مصفوفة الارتباطات التبادلية بين متغيرات الدراسة المستقلة، والجدول رقم (٨-٤) يبين ذلك.

الجدول رقم (٤-٨) معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة

المتغير	التعاون	التنافس	التسوية	التجنب	التفاوض
استراتيجية التعاون	١				
استراتيجية التنافس	**٠,٣٦٠	١			
استراتيجية التسوية	**٠,٤٢٧	**٠,٥١٥	١		
استراتيجية التجنب	**٠,٣٥٦	**٠,٥٥٨	**٠,٦٠٩	١	
استراتيجية التفاوض	**٠,٥٠٧	**٠,٥٩٣	**٠,٦٣٠	**٠,٦٩٥	١

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

وبين الجدول السابق أن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة كانت أقل من (٧٠%)، وتراوح بين (٠,٢٥٦ - ٠,٦٩٥) وهذا يشير إلى عدم وجود ارتباطات تبادلية عالية بين متغيرات الدراسة المستقلة إلى الحد الذي من الممكن أن يؤثر على نتائج تحليل الانحدار.

ثانياً: اختبار الارتباط الخطي

للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة والتي يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بالاعتماد على معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة في النموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك نستعين بهذا الاختبار، مع العلم أنه من الضروري عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (١٠)، وأن قيمة اختبار التباين المسموح به يجب أن تكون أكبر من (٠,٠٥)، والجدول رقم (٤-٩) يبين نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (٤-٩) نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
استراتيجية التعاون	٠,٧٠٢	١,٤٢٤
استراتيجية التنافس	٠,٥٩٣	١,٦٨٧
استراتيجية التسوية	٠,٤٣٦	٢,٢٩٣
استراتيجية التجنب	٠,٤٥٠	٢,٢٢٢
استراتيجية التفاوض	٠,٣٠٨	٣,٢٤٥

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يبين الجدول رقم (٤-٩) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) كانت لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (١٠)، وتراوح بين (١,٤٢٤-٣,٢٤٥)، بينما قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (٠,٠٥) حيث تراوحت بين (٠,٣٠٨ - ٠,٧٠٢)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

ولاختبار فرضيات الدراسة تم إخضاعها لتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، وتنص قاعدة القرار لاختبار الفرضيات الرئيسية على رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_a$ ) إذا كانت قيم ( $F$ ) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig) (٥%)، ومستوى الثقة (٩٥%). وللفرضيات الفرعية إذا كانت قيمة ( $T$ ) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig) (٥%)، ومستوى الثقة (٩٥%) والتي تقيس إمكانية وجود تأثير لكل متغير مستقل لوحده على المتغير التابع. كما تم حساب معامل التحديد المتعدد ( $R^2$ ) Coefficient Of Multiple Determination، والذي يمثل نسبة التباين في متغير الدراسة التابع، والذي يمكن تفسيره من قبل المتغيرات المستقلة.



#### ١-٣-٤ الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية".

ولاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، لتحديد أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر العاملين الأكاديميين فيها، والجدول التالي رقم (٤-١٠) قيمة  $R$  Square = ٠,٣٣٤، حيث تعني ان المتغيرات المستقلة تفسر حوالي ٣٣,٤% من التباين في المتغير التابع وهو جودة الخدمة التعليمية.

الجدول رقم (٤-١٠) نتائج اختبار التباين المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى (أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الهاشمية)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٥٧٨ <sup>a</sup>	.٣٣٤	.٣٢١	.٤٢٢

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

كما يبين الجدول التالي اختبار Anova مستوى دلالة  $F = ٢٤,٢١$   $0,00$  حيث ان مستوى الدلالة اقل من  $0,05$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديلة.

الجدول رقم (٤-١١) نتائج اختبار للفرضية الرئيسية الأولى Anova

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
١	Regression	٢١,٥٢٨	٥	٤,٣٠٦	٢٤,٢١٨	... <sup>b</sup>
	Residual	٤٢,٨٤٦	٢٤١	.١٧٨		
	Total	٦٤,٣٧٥	٢٤٦			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

حيث يفسر الجدول السابق رقم (٤-١١) قيمة الدلالة =  $0,00$  اقل من  $0,05$  مما يعني ان الانحدار معنوي بالتالي توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة وهي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والمتغير التابع جودة الخدمة التعليمية المقدمة، مما يعني نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه (لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$ ) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية)، ونقبل الفرض البديلة التي تنص على انه (يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$ ) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية).

بما انه تبين ان هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة وهي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والمتغير التابع جودة الخدمة التعليمية المقدمة، فان الجدول التالي رقم (٤-١٢) يشير إلى إي المتغيرات من المتغيرات المستقلة له أثر كبير في المتغير التابع.

الجدول رقم (١٢-٤) نتائج اختبار Coefficients للفرضية الرئيسية الأولى

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
١	(Constant)	١,٨٧٠	.٢٣٩		٧,٨٤١	.٠٠٠
	TM١	.٣٥٨	.٠٥٩	.٣٧٩	٦,٠٤٩	.٠٠٠
	TM٢	-.٠٩٣	.٠٥٤	-.١١٧	-١,٧١٥	.٠٨٨
	TM٣	.٢٠٤	.٠٥٨	.٢٧٨	٣,٤٩٧	.٠٠١
	TM٤	-.٠٤٨	.٠٥٧	-.٠٦٧	-.٨٥٠	.٣٩٦
	TM٥	.١٠٥	.٠٧١	.١٣٩	١,٤٦٩	.١٤٣

a. Dependent Variable: TQ

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يتبين من الجدول السابق بان المتغيرات المستقلة وهي (التعاون والتسوية) هي التي لها الأثر الكبير ذو الدلالة في المتغير التابع وهو جودة الخدمة التعليمية، كما بلغت قيمة Sig لهم أقل من ٠,٠٥، حيث بلغت قيمة الدلالة للمتغير التعاون = ٠,٠٠٠ في حين بلغت لمتغير التسوية = ٠,٠٠١، وهاتين القيمتين أقل من ٠,٠٥. في حين ان باقي المتغيرات المستقلة (التنافس، التفاوض، والتجنب) كان لهم أثر في الارتباط لكن اقل من المتغيرين المستقلين (التعاون والتسوية)، وكانت قيم الأدلة لهم أكبر من ٠,٠٥.

#### ٤-٣-٢ الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والكلية).  
لاختبار أثر المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بمجتمع الدراسة على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية، تم إجراء اختبار تحليل التباين انوفا One Way Anova - Post Hoc Multiple Comparisons. باستخدام طريقة (Tukey) حيث يستخدم هذا الاختبار لاختبار متوسطات بين مجموعات وإظهار الفروق فيما بينها، وكانت نتائج الاختبار كما يلي في الجدول رقم (١٣-٤):

جدول رقم (١٣-٤) نتائج اختبار تحليل التباين لدراسة تأثير المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بمجتمع الدراسة على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية

المتغير المدروس	مصدر التباين	F	قيمة مستوى الدلالة
أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية	الرتبة الأكاديمية	١,٢٣٦	٠,١٧١
	المسمى الوظيفي	٠,٨٧٣	٠,٦٩١
	سنوات الخبرة	٢,١٨٨	٠,٠٠٠
	الكلية	١,٤٨٦	٠,٠٣٩

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول (١٣-٤) قيمة مستوى الدلالة لكل من المتغيرات الديمغرافية (الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والكلية) على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمة التعليمية المقدمة من الجامعة الهاشمية، حيث تبين ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المتغيرات الديمغرافية التالية (الرتبة الأكاديمية والمسمى الوظيفي) على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمة التعليمية المقدمة من الجامعة الهاشمية، حيث بلغ مستوى الدلالة لكل من الرتبة الأكاديمية (٠,١٧١) وللمسمى الوظيفي (٠,٦٩١) وهي أكبر من ٠,٠٥. مما يؤثر على عدم وجود تأثير للمتغيرات الرتبة الأكاديمية والمسمى الوظيفي على استراتيجيات إدارة الصراع في جودة الخدمة المقدمة.

- في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المتغيرات الديمغرافية التالية (سنوات الخبرة والكلية) على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمة التعليمية المقدمة من الجامعة الهاشمية، حيث بلغ مستوى الدلالة لكل من سنوات الخبرة (٠,٠٠٠) وملتغير الكلية (٠,٠٣٩) وهي أقل من ٠,٠٥. مما يؤشر على وجود تأثير للمتغيرات سنوات الخبرة والكلية على استراتيجيات إدارة الصراع في جودة الخدمة المقدمة.

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل ملخص النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء ما تم طرحه من أسئلة وفرضيات، بالإضافة إلى التوصيات التي جاءت في ضوء هذه النتائج.

### ١-٥ النتائج:

تبين من خلال تحليل النتائج ما يلي:

- ١- يوجد أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) لاستراتيجية التعاون على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر العاملين الأكاديميين فيها، كما بلغ المتوسط الحسابي لها أعلى قيمة (٤,٠٩) مما يدل على أنها الاستراتيجية الأكثر استخداماً. وهذه النتيجة مطابقة لمى حصلت عليه الكثير من الدراسات السابقة.
- ٢- يوجد أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) لاستراتيجية التنافس على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر العاملين الأكاديميين فيها، كما بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٠٥) مما يدل على أنها الاستراتيجية بالمرتبة الثانية استخداماً.
- ٣- يوجد أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) لاستراتيجية التفاوض على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر العاملين الأكاديميين فيها، كما بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٠٠) مما يدل على أنها الاستراتيجية بالمرتبة الثالثة استخداماً.
- ٤- يوجد أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) لاستراتيجية التسوية على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر العاملين الأكاديميين فيها، كما بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٠٠) مما يدل على أنها الاستراتيجية بالمرتبة الرابعة استخداماً.
- ٥- يوجد أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) لاستراتيجية التجنب على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر العاملين الأكاديميين فيها، كما بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٩٦) مما يدل على أنها الاستراتيجية بالمرتبة الأخيرة استخداماً.
- ٦- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية ويعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي)، مما يدل على أن هذه المتغيرات الديمغرافية ليس لها أي أثر على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية.
- ٧- يوجد أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية ويعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (سنوات الخبرة، والكلية)، مما يدل على أن هذه المتغيرات الديمغرافية لها أثر على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية.

كما وترى الباحثة من خلال دراستها والنتائج التي توصلت إليها، أن الكثير من الدراسات السابقة أظهرت نتائج متقاربة مع نتائج هذه الدراسة، حيث أنه تبين ان استراتيجيات التعاون والتنافس هي الاستراتيجيات الأكثر استخداماً لإدارة الصراع التنظيمي وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

## ٢-٥ التوصيات:

انطلاقاً من معطيات الدراسة، وفي ضوء النتائج ومن واقع التحليل الإحصائي، التي قامت به الباحثة، فإنني أقترح التوصيات التالية التي نأمل أن تساهم في إظهار استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية، وعسى أن تساعد هذه التوصيات في إيجاد الحلول لمشكلات الصراع التنظيمي التي تؤثر على جودة الخدمة التعليمية، ولتكون معيناً للمصلحين الإداريين في اتخاذ قراراتهم الإدارية أثناء إعداد خطط لمعالجة الصراع التنظيمي في حال ظهوره. وتتلخص التوصيات بما يلي:

١. أهمية زيادة الوعي لدى العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية بظاهرة الصراع التنظيمي من حيث إيجابياته وسلبياته، وكيف يتم توظيفه والاستفادة من نواحيه الإيجابية، وذلك باستخدام الاستراتيجيات الفعالة التي أظهرتها نتائج الدراسة لإدارة الصراع التنظيمي وهي التعاون والتنافس.
٢. التأكيد على ضرورة إعداد وتنفيذ الدورات التدريبية التي تلائم احتياجات الفئات المستهدفة في الجامعة، تتعلق بموضوع إدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأنواعه واستراتيجيات إدارته، خصوصاً الاستراتيجيات الفعالة التي أظهرتها نتائج الدراسة لإدارة الصراع التنظيمي وهي التعاون والتنافس.
٣. ضرورة تفعيل أنظمة للحوافز والمكافآت وذلك كمدخل للحد من الصراع التنظيمي ولتفعيل استراتيجية التنافس.
٤. ضرورة أن تهتم الإدارة بتعزيز ورفع الروح المعنوية وتبادل الأفكار والآراء بين العاملين لتطوير العمل لتفعيل استراتيجية التعاون.
٥. إجراء دراسات مشابهة في الجامعة الهاشمية مماثلة لهذه الدراسة باستخدام متغيرات أخرى غير متغيرات هذه الدراسة.

## قائمة المراجع

### القرآن الكريم

#### أولاً: المراجع العربية:

- أبو الرب، عماد وآخرون (٢٠١٠). ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، (ط١)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أدريس، ثابت بن عبدالرحمن (٢٠٠٦). كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بروش، زين الدين وبركان، يوسف (٢٠١٢). مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والأفاق، ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي.
- بطاح، أحمد (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق للنشر.
- بوعبدالله، صالح (٢٠١٠). قياس أبعاد جودة الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، (١٠)، جامعة مسيلة.
- بوكميش، العلي (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة أيزو ٩٠٠٠، عمان: دار اليا للشر.
- توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٧). مبادئ جودة الخدمة، (ط١)، ميك، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الجبوري، ميسر (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة جوانب نظرية وتجارب واقعية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الجبوري، امسلم أحمد (٢٠١٥). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب والعلوم الخمس ومسلاته، جامعة المرقب.
- جواد، شوقي ناجي (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحدي، عبدالملك وقشوة، هدى (٢٠٠٩). جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (٤). دراسة QFD
- حسين، سلامة وحسين، طه (٢٠٠٧). استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، عمان: دار الفكر.
- الحكيم، ليث علي (٢٠٠٩). تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي باستخدام نموذج تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- حلس، سالم عبدالله (٢٠١٣). أثر جودة الخدمة التعليمية على رضی الطلبة، دراسة تطبيقية على طلبة الماجستير بالجامعة الإسلامية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حمود، خضير (٢٠١٠). إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة.
- حنان، رزق الله (٢٠١٠). أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية لعينة لكليات جامعة منتوري، قسنطينة.
- الخاصري، نورية يوسف (٢٠٠٩). مستوى جودة الخدمة في المنظمات اليمنية غير الحكومية العاملة مع الشباب بأمانة العاصمة، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- الخليل، أبراهيم (٢٠٠٨). استراتيجيات إدارة الصراع، جريدة باب المقال، الرياض.
- درويش، مروان (٢٠٠٩). أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، فلسطين.
- الربيعي، ليث (٢٠١١). عوامل جذب الطلبة الأجانب في استهداف الجامعة للأسواق الدولية، دراسة تحليلية لاتجاهات الطلبة الوافدين في جامعة البترا، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (١٦).
- رشود، عبدالله بن صالح (٢٠٠٨). قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية، دراسة مسيحية لآراء عملاء مصرف الراجحي بمدينة الرياض، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- سام، ميرفت عبدالرحيم (٢٠١٣). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السامرائي، مهدي (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- سلامي، دلال وإيمان، عزي (٢٠١٣). تكوين الأستاذ الجامعي الواقع والأفاق، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، (٣).
- شحات، محمود (٢٠١٠). مدخل إلى العلوم الإدارية، أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، الجزائر: دار العلوم.
- الشماع، خليل محمد حسن (٢٠٠٥). مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب، الموصل للطباعة والنشر.
- شهرة، حبيبة (٢٠١٥). فجوة البحث العلمي بين الغرب والعرب، ورقة بحثية مقدمة من الملتقى الرابع للبحث العلمي في

العصر الرقمي، مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية بلندن، ومركز الاحتواء الاجتماعي بدولة قطر.  
 الصيرفي، محمد (٢٠٠٨). إدارة الصراع، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية.  
 الطراونة، حسين وآخرون (٢٠١٢). نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع.  
 طه، لينا داود محمد (٢٠١٣). العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، محافظات غزة.  
 طوالة، توفيق أحمد (٢٠٠٨). أثر الأماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.  
 العباس، إيليا (٢٠١٧). تأثير أماط إدارة الصراع على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.  
 عباس، بشرى حمزة (٢٠١١). أثر استراتيجيات وأساليب التغيير التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٤(١٩).  
 عبدالجواد، سعدي، وأبو صرة، عدنان (٢٠١١). دليل البحث العلمي والدراسات العليا، الزرقاء، المملكة الأردنية الهاشمية.  
 عبدالرحيم، عاطف جابر طه (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي- مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الإسكندرية: الدار الجامعية.  
 عبيوي، زيد منير (٢٠٠٦). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، (ط١)، عمان: دار الشرق.  
 العتيبي، منيرة نايف (٢٠٠٧). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، كية التربية.  
 العجلة، حاجي (٢٠١٣). جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والآفاق، دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جوان.  
 العدواني، خالد مطهر (٢٠١٤). الجودة الشاملة في التعليم، مقدمة لإدارة الجودة والاعتماد في وزارة التربية والتعليم.  
 عساكر، فوزي عبدالرحمن حامد (٢٠٠٨). أماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.  
 علي، شهد عبدالموجود (٢٠١٣). جودة الخدمات التعليمية في التعليم العالي: بالتطبيق على مدرسة العلوم الإدارية لجامعة الخرطوم، مدرسة العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان.  
 عليجات، صالح ناصر (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير، (ط١)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.  
 العميان، محمود (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط٣)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.  
 عيسى، أبراهيم عبدالفتاح (٢٠٠٩). استراتيجيات إدارة الصراع لتنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان.  
 فارس، مريوان كامل (٢٠١٠). أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك، العراق، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك.  
 فتح الرحمن، عازة حسن (٢٠١٥). تأهيل وأعداد عضو هيئة التدريس الجامعي، ورقة بحثية في الملتقى الرابع للبحث العلمي، مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية بلندن، دولة قطر.  
 الفضل، مؤيد (٢٠٠٧). تخطيط ومراقبة الإنتاج، (ط١)، دار المريخ للنشر.  
 الفقعاوي، ميسون اسماعيل محمود (٢٠١٧). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.  
 قاصدي، فايزة وطبيب، فتحة (٢٠١٧). مفهوم الجودة في التعليم العالي، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٧)، ١٧١.

قرواني، خالد نظمي (٢٠١٦). درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٥)، ديسمبر، جامعة القدس المفتوحة.

ISSN: ١١١٢-٩٧٥١

القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٩). دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان: دار الشرق.

قطيشتات، ليلي عبدالحليم (٢٠٠٨)، الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الرادن.

اللوزي، موسى والزهراني، عمر (٢٠١٢). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية، الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٩(١).

ليندة، فيليسي (٢٠١٢). واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر.

محمد، أشرف السعيد (٢٠٠٧). الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي "دراسة نظرية وتطبيقية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، دار الجامعة الجديدة للنشر.

المحيلوي، قاسم (٢٠٠٦). إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم عمليات تطبيقات، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

المدهون، اياد (٢٠١٢). العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

مرزوق، أبتسام يوسف محمد (٢٠١١)، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث محافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، فلسطين.

مساعرة، ماجد عبدالمهدي (٢٠١٣). إدارة المنظمات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مسلم، صحيح مسلم، لفظ حديث شريف، باب أتقان العمل: "أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

المعشر، زياد يوسف (٢٠٠٥)، الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١(٢)، ٤٠-٦٨، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

منصور، بن أعمارة (٢٠١١). الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي، الإبداع والتغير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة باجي مختار، عنابة.

المنقاش، ساره عبدالله والعززي، أمل خلف (٢٠١٦). دور وكليات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، جامعة تبوك، السعودية.

نجم، نجم عبود (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

هدية، سعيد وحسين، عاصم (٢٠١٧). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية (الواقع والمأمول)، المجلة التربوية، جامعة الملك خالد، السعودية.

همشري، عمر أحمد (٢٠٠٨)، مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات، عمان: دار صفاء.

هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها (٢٠١٧-٢٠١٨). دليل التصنيف الأردني للجامعات- المعايير والإجراءات، عمان، الأردن.

الوافي، عبدالكريم علي أحمد (٢٠١٠). استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية - دراسة ميدانية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية فيها، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Akao, Yoji (١٩٩٧). QFD: Past, Present, & Future.
- Awan, Saeed (٢٠١٥). Conflict Management and Organizational Performance: " A Case Study of Askari Bank Ltd. Research Journal of Finance and Accounting, ٦(١١).
- Chetty, Pira (٢٠١٢). Relationship between Organizational conflict and performance of organization. Project Guro Open Access Journal. <http://www.projectguro.in/publication/>.
- Garcia, Marjorie (٢٠١٣). Organizational conflict and Organizational Performance. Published Doctorate Dissertation. Asian Educational Research Association, ٣(١), ISSN: ٢٠٩٤-٥٣٣٧.



- Guenter et al. (٢٠١٦). When Task Conflict Becomes Personal: The Impact of Perceived Team Performance.
- Hach, Mary (١٩٩٧). Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives, New York: Oxford University Press.
- Hodayari and Hodayari (٢٠١١). Quality of Service in Higher Education: Case Study of Measuring Quality of Services from Azad Islamic University.
- Igbokwe, Anthony (٢٠١٤). Is Organization conflict health for the growth of an organization. Merit Research Journals of Art. Social sciences and Humanities, ٢(٣), ٢٥-٣٠. ISSN: ٢٣٥٠-٢٢٥٨.
- Kondalkar, V.G. (٢٠٠٧). Organizational Behavior, (١<sup>st</sup> ed.), New Dalhi: New Age International (P) Limited Publishers.
- Lester (٢٠١٠). Develop a tool to assess the performance of heads of state universities in the united states from the point of view of the presidents themselves, and from the point of view of faculty Members.
- Long, Olukayode (٢٠١٥). Impact of Workplace Conflict Management Organizational Performance- A case of Nigerian Manufacturing Firm. Journal of Management and Strategy, ٦(٢). <http://jms.siedupress.com>.
- Mughal, Muhammad Ramazan & Khan, Maria (٢٠١٣). Impact of conflict and conflict Management on Organizational Performance. International journal of Modern Business Issues of Global Market, ١(٣).
- Neha Joshi, S.S. Abbas (٢٠١٧). A Descriptive study of workplace Conflict Management Study in Indian Organizations.
- Padhi (٢٠١٠). Eight elements of total quality Management (TQM).
- Pondy, L. (١٩٨٠). Organizational Conflict: Concepts and Models. Administrative Science Quarterly, ٢(١٢), ١١١.
- Rahim, A. (٢٠٠١). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. The International Journal of Conflict Management, ١٣(٣), ٢٠٦-٢٣٥.
- Sultanpour, Naser A. et al. (٢٠١٤). An empirical investigation on the effects of organizational and individual factors creating conflict on employee A case study of logistic management of performance, in National Iranian drilling company.
- Surachman, Djumilah Hadiwidjoyo et al. (٢٠١٣). Role conflict toward Employee Performance- studies in Government Budgeting Team at Kedari. International Journal of Business and Management Invention, ٢(١١), ٣٩-٥١. ISSN (online). ٢٣١٩-٨٠٢٨. ISSN (Print). ٢١٩-٨٠١٨.
- Thomas, K. & Kilmann, R. (١٩٧٤). Thomas – Kilmann Conflict MODE Instrument.

## الملاحق

ملحق (أ) - استبانة الدراسة



جامعة آل البيت  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

حضرة الأستاذ الدكتور / الدكتورة: ..... المحترم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: إثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة من وجهة نظر العاملين الأكاديميين في كليات الجامعة الهاشمية في محافظة الزرقاء في الأردن، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة العامة من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت. علماً بأن الإجابة ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما يأتي:

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
------------	-------	--------------------	----------------

وإن حرصكم على تقديم البيانات والمعلومات المطلوبة بدقة وموضوعية سيساهم في التوصل إلى نتائج أفضل، وبالتالي مساعدة الباحثة في التوصل إلى نتائج أدق وتقديم توصيات ذات فائدة أكبر. لذا نرجو التكرم بالتأشير على فقرات الاستبانة المرفقة وذلك بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تناسبكم. هذا مع العلم بأن كل المعلومات الواردة في الدراسة ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم، ، ،

الباحثة  
أمتياز أحمد الله الشديقات

إشراف  
الدكتور مهند نزال

المحور الأول - المتغيرات الديموغرافية:

١- الرتبة الأكاديمية:	
<input type="checkbox"/>	أستاذ
<input type="checkbox"/>	أستاذ مشارك
<input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد
<input type="checkbox"/>	محاضر متفرغ
<input type="checkbox"/>	مدرس
٢- المسمى الوظيفي:	
<input type="checkbox"/>	عميد كلية
<input type="checkbox"/>	رئيس قسم
<input type="checkbox"/>	مدرس
مسمى آخر يجب ذكره .....	
٣- سنوات الخبرة:	
<input type="checkbox"/>	من ١ - إلى اقل من ٥ سنوات
<input type="checkbox"/>	من ٥ سنوات - إلى اقل من ١٠ سنوات
<input type="checkbox"/>	من ١٠ سنوات - إلى اقل من ١٥ سنة
<input type="checkbox"/>	١٥ سنة فأكثر
٤- الكلية:	
<input type="checkbox"/>	علمية
<input type="checkbox"/>	طبية
<input type="checkbox"/>	هندسية
<input type="checkbox"/>	إنسانية

المحور الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي  
فيما يلي عدد من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، بين درجة موافقتك على كل من العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (√) تحت الاختيار المناسب:

م	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	أوافق بشدة	أوافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
أولاً: استراتيجية التعاون					
١.	تشجع الإدارة فكرة العمل بروح الفريق الواحد، والعمل على إيجاد بيئة محفزة على التعاون.				
٢.	تشجع الإدارة العاملين الأكاديميين على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.				
٣.	تساعد الإدارة الأكاديميين باستمرار على إيجاد الحلول للمشكلات.				
٤.	تبادل الإدارة المعلومات مع العاملين لحل المشكلات.				
٥.	تضع الإدارة أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.				
٦.	تشارك الإدارة مع العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.				
ثانياً: استراتيجية التنافس					
٧.	تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الآخرين.				
٨.	تحاول الإدارة أجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظرها وقراراتها، وذلك لما تمتلكه الإدارة من سلطة.				
٩.	تتظاهر الإدارة بتقديرها لوجهات نظر أطراف الصراع رغم عدم اقتناعها.				
١٠.	تتعامل الإدارة مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة.				
١١.	تراعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة عند حل الصراع، وذلك بالوقوف إلى جانب الطرف الذي يحقق أهداف إدارة الجامعة أو الكلية.				
١٢.	تستغل الإدارة الصراعات بين الأفراد لخلق بيئة تنافسية.				
ثالثاً: استراتيجية التسوية					
١٣.	تعمل الإدارة على إيجاد تسوية بين الأطراف المتصارعة.				
١٤.	تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم.				
١٥.	تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الصراعات.				
١٦.	تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع.				
١٧.	تراعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة عند حل الصراع وخسائرهم.				
١٨.	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع.				
رابعاً: استراتيجية التجنب					
١٩.	تتحمل الإدارة مسؤولية حل المشكلة لدى الأطراف المتصارعة.				
٢٠.	تخفف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق تجاهل المشكلة.				
٢١.	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلف معها في الآراء.				
٢٢.	تهمل الإدارة شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في حل المشكلات.				
٢٣.	تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع.				
٢٤.	تعتبر الإدارة الصراع مضيعة للوقت ولا يستحق الاهتمام.				
خامساً: استراتيجية التفاوض					
٢٥.	تستخدم الإدارة أساليب متعددة للتفاوض مع أطراف النزاع.				
٢٦.	تضحي الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين بهدف الإبقاء على العلاقات الجيدة بين الأطراف المتصارعة.				
٢٧.	توائم الإدارة قراراتها مع توجهات الأطراف المتصارعة.				
٢٨.	تتجنب الإدارة المواقف التي تؤدي إلى الجدل والصراع.				
٢٩.	تحث الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم التنازلات لحل الصراع.				
٣٠.	ترك الإدارة الأطراف المتصارعة يتحملون مسؤولية حل الصراع.				

المحور الثالث: جودة الخدمة التعليمية:

فيما يلي عدد من العبارات الخاصة بإبعاد جودة الخدمة التعليمية المقدمة في كليات الجامعة الهاشمية، بين درجة موافقتك على كل من العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (√) تحت الاختيار المناسب:

م	جودة الخدمة التعليمية	أوافق بشدة	أوافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	تقدم الجامعة الخدمات التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الدقة.					
٢.	تلتزم الجامعة بالتحسين المستمر للمناهج الدراسية وطرق التدريس بما يوائم التطور التكنولوجي.					
٣.	تقدم الجامعة الخدمات التعليمية بالوقت المحدد والمعلن عنه لأداء هذه الخدمات.					
٤.	تلتزم الجامعة بترشيح عضو هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل.					
٥.	يشارك عضو هيئة التدريس مع أعضاء قسمه في إعداد الخطط الدراسية وتطوير البرامج الأكاديمية للقسم بما يتناسب مع التطورات العلمية الحديثة.					
٦.	يواكب عضو هيئة التدريس كل ما هو مستجد من مؤلفات ودوريات وبحوث في مجال تخصصه.					
٧.	تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على براءات اختراعات أو تميز علمي أو لحاصلين على بحوث متميزة والإشادة بهم على مستوى الجامعات.					
٨.	تمنح الجامعة أعضاء هيئة التدريس حرية التعبير عن آرائهم والأخذ بها، مع ضمان تلك الحرية.					
٩.	تلتزم الجامعة بتوفير بيئة تعليمية للطلبة بعيدة عن الضوضاء والتلوث البيئي وأمنة من المخاطر.					
١٠.	القاعات الدراسية والمختبرات مجهزة بشكل مناسب يتوافق مع التخصصات وتحتوي على جميع الخدمات لتتوافق مع متطلبات المساقات.					
١١.	يتوفر بالمختبرات التجهيزات المعملية والمخبرية وكل الوسائل التكنولوجية الحديثة المتعلقة بالبيئة التعليمية التي يحتاجها أعضاء الهيئة التدريسية.					
١٢.	توفر إدارة الجامعة المكاتب المجهزة بشكل مريح لأعضاء هيئة التدريس مما يساعد في زيادة الطاقة الإيجابية.					
١٣.	تلتزم إدارة الجامعة بالقوانين والتعليمات لضمان الحقوق والواجبات بالتعامل مع الموظفين.					
١٤.	تقدم الإدارة في الجامعة جميع الامتيازات لعضو هيئة التدريس مما تشجعه على الاستمرار في العمل وتطوير نفسه إدارياً وأكاديمياً.					
١٥.	يلتزم عضو هيئة التدريس بتقديم الخدمة التدريسية بشكل المخطط والمعد له.					
١٦.	تتعامل الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس بالروح المرحة والصدقة وتشعرهم بأنهم موضع اهتمام.					
١٧.	تتفهم الإدارة احتياجات أعضاء هيئة التدريس.					
١٨.	تقدر الإدارة ظروف أعضاء هيئة التدريس وتعاطف معهم.					

الملحق (ب)  
أسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم	الرتبة الأكاديمية
آل البيت	إدارة الأعمال	بهجت الجوارنة	أستاذ دكتور
آل البيت	إدارة الأعمال	عبدالله العظامات	الدكتور
آل البيت	إدارة الأعمال	سليمان الحوري	الدكتور
آل البيت	إدارة الأعمال	وليد العواودة	الدكتور
آل البيت	إدارة الأعمال	هايل السرحان	الدكتور
اليرموك	إدارة الأعمال	فوائد نجيب محمد الشيخ	أستاذ
الجامعة الهاشمية	إدارة الأعمال	نائل موسى السرحان	أستاذ مساعد
الجامعة الهاشمية	إدارة الأعمال	عامر شرف الشيشاني	أستاذ مساعد
الجامعة الهاشمية	إدارة الأعمال	محمد عيسى الحسبان	أستاذ مساعد

