



النزاع في البيئات الأكاديمية: دراسة في المفهوم، المستويات والأسباب

أ.م.د. جوتيار محمد رشيد

قسم دراسات السلام وحقوق الإنسان / كلية

العلوم الإنسانية / جامعة دهوك

jotyar.sedeeq@uod.ac

طالب الدكتوراه / أمجد علي حسين

قسم دراسات السلام وحقوق الإنسان /

كلية العلوم الإنسانية / جامعة دهوك

amjad.hussien@uod.ac

الكلمات المفتاحية: النزاع، البيئات الأكاديمية، النزاع بين الأشخاص، النزاع داخل المجموعة، النزاع بين المجموعات، أسباب النزاع الشخصية، أسباب النزاع الهيكلية.

كيفية اقتباس البحث

حسين، أمجد علي ، جوتيار محمد رشيد ، النزاع في البيئات الأكاديمية: دراسة في المفهوم، المستويات والأسباب ،مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، حزيران ٢٠٢٦، المجلد: ١٦، العدد: ٦ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر (Creative Commons Attribution) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو استخدامه لأغراض تجارية.

Registered في مسجلة في
ROAD

Indexed في فهرسة في
IASJ

Conflict in Academic Environments: A Study of the Concept, Levels, and Causes

**PhD Candidate / Amjad Ali
Hussein**

Department of Peace and
Human Rights Studies /
College of Humanities /
University of Duhok

**Assistant Professor Dr.
Jotyar Mohammed Rashid**

Department of Peace and
Human Rights Studies /
College of Humanities /
University of Duhok

Keywords : Conflict, Academic Settings, Interpersonal Conflict, Intragroup Conflict, Intergroup Conflict, Personal Causes of Conflict, Structural Causes of Conflict.

How To Cite This Article

Hussein, Amjad Ali, Jotyar Mohammed Rashid, Conflict in Academic Environments: A Study of the Concept, Levels, and Causes, Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, june 2026, Volume:16, Issue 6.

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Abstract

This study addresses the issue of conflict in academic settings, including universities, institutes and research centers, considering it as an inevitable phenomenon that naturally arises within the complex web of relationships among various members of these settings. Conflict emerges as a result of continuous daily interactions among individuals, stemming from differences in their perspectives, opinions, ideas and interests. The study aims to clarify the concept of conflict in academic settings by reviewing the ideas and viewpoints presented by researchers and academic practitioners, in order to reach a comprehensive understanding of conflict in general, and of academic conflict in particular, along with its multiple implications within university contexts. Furthermore, the



study seeks to identify and analyze the different levels of conflict in academic settings whether interpersonal, intragroup or intergroup by exploring their characteristics and significance in the context of higher education. Finally, the study highlights the main causes of conflict in academic settings, which vary between personal factors, related to individual psychological traits and differing attitudes and behaviors; structural factors, associated with management styles, inequitable distribution of tasks and resources, and poor planning within institutional systems; and cultural factors, linked to diversity in ethnicity and nationality. The structure of the study will include two sections in addition to the introduction and conclusion. In the first section, we will discuss the concept of conflict, and in the second section, we will address the nature of conflict in academic environments.

الملخص

إن هذه الدراسة تتناول موضوع النزاع في البيئات الأكاديمية المختلفة من جامعات ومعاهد ومراكز بحثية بإعتباره ظاهرة حتمية وموجودة في نطاق العلاقات المتعددة بين مختلف الكوادر في تلك البيئات، حيث ينشأ النزاع نتيجة التفاعل اليومي المستمر بين الأشخاص، وذلك لإختلاف وجهات نظرهم وآراءهم وأفكارهم ومصالحهم. وتهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم النزاع في البيئات الأكاديمية من خلال إستعراض الأفكار والآراء التي قدمها الباحثين والممارسين الأكاديميين، وذلك من أجل الوصول إلى فهم شامل للنزاع بشكل عام ومن ثم النزاع في البيئات الأكاديمية ودلالاتها المتعددة في السياقات الجامعية على وجه الخصوص. كما تسعى الدراسة إلى بيان وتحليل مستويات النزاع في البيئات الأكاديمية سواء على مستوى الأشخاص أو داخل المجموعات أو بين المجموعات للتعرف على خصائصها وأهميتها في سياق الدراسة. وفي الختام تسعى الدراسة إلى بيان أبرز الأسباب التي تقف وراء حدوث النزاعات في البيئات الأكاديمية والتي تتنوع بين عوامل شخصية تتعلق بطبائع وتصورات الأشخاص النفسية، نتيجة إختلاف المواقف والسلوكيات، وأخرى هيكلية تتعلق بأساليب الإدارة والتوزيع غير العادل للمهام والموارد وسوء التخطيط في ظل الأنظمة المعمول بها على نطاق الجامعات والمعاهد، بالإضافة إلى الأسباب الثقافية التي تتعلق بإختلاف القومية والعرق والإثنية. هيكلية الدراسة ستشتمل على مبحثين بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، حيث سنتناول مفهوم النزاع في المبحث الأول، وسنتطرق إلى ماهية النزاع في البيئات الأكاديمية في المبحث الثاني.



المقدمة

تعتبر البيئات الأكاديمية كالجوامع والمعاهد والمراكز البحثية من البيئات التي تفترض أن يسودها التعاون والإعتماد المتبادل بين مختلف الكوادر في المجالات العلمية والأكاديمية، لكنها كغيرها من المؤسسات الاجتماعية ليست بمنأى عن النزاعات سواء كانت نزاعات عنيفة أم غير عنيفة، فالنزاع في تلك البيئات ظاهرة طبيعية وحتمية نتيجة إختلاف الأفكار والرؤى والأهداف والمصالح والتصورات الشخصية والثقافية سواء بين الأفراد كالنزاع بين هيئة أعضاء التدريس أو المجموعات كالنزاع بين الطلبة والأساتذة داخل الجامعة، وتتفاقم هذه النزاعات وتزداد سوءاً كلما إرتبطت بعوامل هيكلية أو تنظيمية أو شخصية تؤثر بشكل مباشر على ديناميات العمل الأكاديمي والجودة العلمية في المؤسسات المختلفة.

أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة تتبع في الأساس من كونها تتناول ظاهرة النزاع في بيئة اجتماعية والتي تعتبر من الظواهر التي غالباً ما تهمل في الدراسات الاجتماعية والإنسانية ومنها دراسات السلام والنزاع ولا تؤخذ بنظر الحسبان وأمرأ غريباً حتى بالنسبة للكوادر المختلفة التي تتكون منها البيئات الأكاديمية على الرغم من آثارها السلبية المباشرة على جودة العلاقات والتعاون المتبادل والإنتاج العلمي، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في الكشف عن مختلف الأسباب التي تقف وراء حدوثها والمستويات التي تشتمل عليها.

فرضية الدراسة:

تتمثل فرضية الدراسة في أن النزاع في البيئات الأكاديمية حقيقة لا مفر منه وأمر حتمي وطبيعي له العديد من الأسباب التي تقف وراء ظهوره كظاهرة موجودة وعلى مستويات مختلفة سواء داخل الشخص نفسه أو بين الأشخاص أو داخل المجموعة أو بين المجموعات.

إشكالية الدراسة:

بالرغم من أن النزاع يعد ظاهرة اجتماعية وإنسانية تظهر في مختلف البيئات الاجتماعية إلا أن ظهوره في البيئات الأكاديمية المختلفة يثير العديد من الأسئلة حول مفهومه ومستوياته وأسبابه المتنوعة، حيث يفترض في البيئات الأكاديمية التعاون وتبادل المعرفة خدمة للإنتاج والتطور العلمي، إلا أن الواقع يشير إلى وجود حالات متعددة من النزاعات تؤثر بشكل كبير ومباشر على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات الأكاديمية وكذلك على جودة العمل الأكاديمي والبحوث النوعية التي تتناول مختلف قضايا ومشاكل المجتمع بشكل عام.



أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي:

١- بيان مفهوم النزاع بشكل عام في الدراسات الاجتماعية المتنوعة للوقوف على صيغته وفق وجهة نظر بعض المنظرين الأكاديميين بإعتباره ظاهرة اجتماعية تحدث في كافة البيئات الإنسانية ومنها البيئات الأكاديمية.

٢- بيان مفهوم النزاع في البيئات الأكاديمية وتقديم رؤية تحليلية لتعميق الفهم النظري لذلك النزاع.

٣- بيان مستويات النزاع داخل البيئات الأكاديمية سواء على المستوى الشخصي أو بين الأشخاص أو داخل المجموعة أو بين المجموعات.

٤- بيان وتوضيح مختلف الأسباب التي تؤدي إلى حدوث النزاعات في البيئات الأكاديمية.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من المناهج المناسبة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ومنها ظاهرة النزاعات في البيئات الأكاديمية، إذ يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة النزاع في تلك البيئات من خلال بيان أبرز الآراء والمنظورات المختلفة المتعلقة بهذا النزاع ومن ثم تحليلها بشكل نصل فيه إلى فهم أعمق للظاهرة ومستوياتها وأسبابها.

هيكلية الدراسة:

هيكلية الدراسة ستنتمل على مبحثين بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، حيث سنتناول مفهوم النزاع في المبحث الأول، وسنتطرق إلى ماهية النزاع في البيئات الأكاديمية في المبحث الثاني.

المبحث الأول

مفهوم النزاع

يعتبر مفهوم النزاع من المفاهيم الرئيسية في مجال العلوم الاجتماعية ومنها دراسات السلام، كونه يتناول طبيعة العلاقات الاجتماعية وبنية المجتمعات، إذ برزت الحاجة إلى فهم طبيعة النزاع ليس فقط كحالة من التصادم بين الأفراد أو المجموعات أو الجماعات بل كحالة متعددة الأبعاد تتداخل فيها العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والنفسية على حدٍ سواء، لهذا تعددت رؤى المنظرين حول مفهوم النزاع وفقاً للتخصص أو الزاوية التي إنطلق منها كل باحث أو ممارس أكاديمي. عليه سنتناول هذا المبحث في مطلبين، سنتناول مفهوم النزاع من منظور الدراسات الاجتماعية في المطلب الأول، وسنبين تعريف النزاع في المطلب الثاني.



المطلب الأول

النزاع من منظور الدراسات الاجتماعية

بداية، من وجهة نظر إجتماعية يعتبر النزاع أمر طبيعي وحقيقة لا مفر منه في الحياة الإجتماعية^(١)، وإن معظم النزاعات في المجال الإجتماعي هي نزاعات ديناميكية وليست ثابتة بطبيعتها وتتطور وفقاً للتفاعلات بين الأطراف المتضرة^(٢). وفي ضوء هذه الحقيقة ظهرت العديد من النظريات والتفسيرات التي بينت النزاع، فوفقاً لـ (باسكر فيل) "أن النزاع جزء من الحياة، ونظراً لأننا جميعاً نحمل أمتعة قيمنا الشخصية وتجاربنا ومعتقداتنا وتصوراتنا معنا في كل مكان فهناك دائماً احتمال أن تتعارض قيمنا مع قيم شخص آخر"^(٣) وفي سياق العلاقات، يرى العالم الألماني الشهير (ماكس فيبر) "أن النزاع جزء لا يتجزأ من العلاقات الاجتماعية"^(٤). ويرى العالم (يوهان غالتونغ) أحد رواد دراسات السلام والنزاع بأن "النزاعات جزء لا يتجزأ من قدر الإنسان"، ويرى أنه "لا ينبغي تجنبها بل يجب تحويلها بالتعاطف والإبداع واللاعنف"^(٥). في حين أشار (بيرت كينك) و(إليوت مكنيس) أن النزاع هو "تفاعل إجتماعي يتعين على كل جيل أن يخرط فيه مع الجيل الذي يسبقه من أجل الحصول على الإمتيازات والنفوذ المناسبين"، ويضيفان بأن "الموجة الحالية من النزاع بين الأجيال تبدو منتشرة وحقيقية على نحو غير عادي"^(٦)، ولهذا نجد أن (ليونارد هاويس) من خلال إشارته للنزاع كظاهرة إجتماعية يرى بأن "النزاع يتكون من عناصر عضوية وسيمائية ومادية ونفسية، إذ يشتمل على مواد عدائية وتنافسية شديدة وقوى عاطفية تتجمع كأشكال ومواد لتشكيلين متعارضين على الأقل"^(٧). وأشار (ميتشل هامر) إلى "أن النزاع هو شكل من أشكال التفاعل الإجتماعي الذي تنشأ فيه خلافات جوهرية بين فردين أو أكثر"^(٨)، وهذه الخلافات تحركها عناصر إدراكية وعاطفية. في حين يرى كل من (شاي ماکونون) و(مارغريت ماکونون) "أن النزاع ليس حتماً مجرد أننا مختلفون، يمكننا أن نختلف ولا نتعارض، بل النزاع يتعلق بالإسلوب أكثر من الجوهر، ويحدث ذلك بسبب ما نفعله ونقوله عن الإختلافات وليس نتيجة للإختلافات نفسها"^(٩). ويرى (كوينسي رايت) "أن النزاع يستخدم أحياناً للإشارة إلى التناقضات في حركات أو مشاعر أو أغراض أو مطالبات الأطراف، وأحياناً إلى عملية حل هذه التناقضات"^(١٠). ويرى العالم الألماني (رالف داهرن دورف) أن المجتمع يتضمن شكلين هما النزاع والتوافق، ووفقاً له لن يواجه المجتمع نزاعاً إذ لم يكن هناك توافق مسبق، على سبيل المثال لن تشهد المجموعة (أ) والمجموعة (ب) أي نزاع لأنهما لم يعيشا معاً ولا يعرفان بعضهما البعض، وبالمثل فإن النزاع يمكن أن يقودنا إلى التوافق، على سبيل المثال التعاون أو



التحالف الذي يجري بناءه حالياً بين الولايات المتحدة واليابان هو نتيجة لإجماع تم بناءه بعد تورطهما في نزاعات وحروب كبرى خلال الحرب العالمية الثانية^(١١).

يعتقد معظم علماء النزاع في نظرياتهم أن النزاع هو خلاف بين طرفين أو أكثر يدركون أهدافاً أو وسائل غير متوافقة لتحقيق تلك الأهداف، وفقاً لوجهة نظر (بوندي) الإدراك له علاقة وثيقة بالمشاعر العاطفية في ظل وجود بعض المحفزات كندرة الموارد التي يسعى إلى تحقيقها أطراف النزاع، بمعنى أن إدراك بأننا في نزاع يعني الاعتراف بأنه قد تم تحفيزنا عاطفياً^(١٢)، وبشكل أدق يرى (ويلموت) و(هوكير) النزاع بأنه "صراع واضح بين طرفين مترابطين على الأقل يدركان أهدافاً غير متوافقة وندرة الموارد وتدخل طرف آخر في تحقيق أهدافهما"^(١٣). وحسب وجهة نظر (ميلر) "تحدث النزاعات عندما تكون الأطراف المعنية مقتنعة بأن مصالحها وأهدافها غير متوافقة بشكل متبادل". إضافة إلى الدور الذي تلعبه العاطفة في النزاع فإن الإدراك أو العقل أيضاً عامل مهم في النزاع من أجل تحقيق الأهداف، إذ يرى (منسوب مرشد) "أن النزاع قد يكون نتاجاً لقرارات عقلانية، حتى لو كان الإختيار العقلاني يقتصر فقط على مجموعة محددة أو قصيرة النظر، فحتى الإبادة الجماعية المروعة غالباً ما يتم التخطيط لها مسبقاً وتنفيذها لتحقيق هدف محدد جيداً"^(١٤). ووفقاً لـ (إيليس) "فإن احتمالات إندلاع النزاع تتزايد مع وجود عدد من الشروط الأساسية: أولاً: أن يكون لدى أطراف النزاع شعور واعي بأنهم أعضاء متكاملون في مجموعات متميزة على سبيل المثال مجموعة دينية أو عرقية، ثانياً: يشعر أعضاء المجموعة بعدم الرضا أو حتى بالغيرة عندما يقارنون أنفسهم بالآخرين، ثالثاً: عندما يعتقد أعضاء المجموعة أن إحباطهم لا يمكن تخفيفه إلا من خلال ممارسة الضغط على الآخر سواء بالطرق العنيفة أو غير العنيفة"^(١٥). ومن هذا المنطلق يذكر (هارولد ليفيت)، (لويس بوندي) و(دايفيد بوجي) في مؤلفهم (قراءات في علم النفس الإداري) عام ١٩٨٠ أن مصطلح النزاع يُستخدم لوصف: الظروف السابقة مثل ندرة الموارد والإختلافات في السياسات؛ الحالات العاطفية مثل التوتر والعداء والقلق وما إلى ذلك للأفراد المعنيين؛ الحالات المعرفية للأفراد أي إدراكهم أو وعيهم بمواقف النزاع؛ سلوكيات النزاع التي تتراوح بين المقاومة السلبية والعدوان العلني^(١٦).

أما العالم (جون بول ليديراخ) النزاع على أنه "هو نتاج طبيعي للتفاعل البشري وهو متأصل في كل علاقة، أنه قوة دافعة ضرورية لتغيير مسار الأحداث والعلاقات والمشاركين أنفسهم"، وأسرد (ليديراخ) سبع نقاط لفهم للنزاع، وتتمثل هذه النقاط بما يأتي^(١٧):

١- النزاع الاجتماعي هو تجربة طبيعية ومشاركة موجودة في جميع العلاقات والثقافات.



- ٢- النزاعات لا تحدث فقط على صعي الأشخاص، فالأشخاص مشاركون نشطين في خلق المواقف والتفاعلات التي يعتبرونها نزاعاً.
- ٣- تظهر النزاعات من خلال عملية تفاعلية تعتمد على البحث عن تفسير مشترك للمواقف وبناءه.
- ٤- تتجذر هذه العملية التفاعلية في تصورات الناس وتفسيراتهم وتعبيراتهم ونواياهم، ويتم إنجازها من خلالها والتي يعود كل منها إلى المعرفة الفطرية السليمة في المجتمعات.
- ٥- بما أن التفسير يتضمن العلاقة والمقارنة بين المواقف والأحداث والأفعال، فإن الفطرة السليمة للناس والخبرة المتراكمة هي أساس كيفية خلق النزاعات وفهمها والإستجابة لها.
- ٦- تتألف الثقافة من المعرفة المشتركة للناس والتعبير المشترك وإستجاباتهم المشتركة للواقع الإجتماعي.
- ٧- إن تفسير النزاع الإجتماعي ليس مجرد مسألة وعي وحساسية، لكنه أيضاً مسألة إكتشاف معتقدات مشتركة متراكمة في بيئة ثقافية معينة.

المطلب الثاني

تعريف النزاع

مصطلح النزاع من الناحية اللغوية مشتق من الكلمة اللاتينية "con" التي تعني معاً وكلمة "fligere" والتي تعني الإصطدام^(١٨). وفي الأصل كان للنزاع دلالة جسدية وليس أخلاقية على الرغم من أن الكلمة الإنكليزية (conflict) تحتوي على كليهما، بالمعنى المادي لشيئين مختلفين أو أكثر يتحركان لشغل نفس المساحة في نفس الوقت^(١٩). فالنزاع ظاهرة إجتماعية يهدف إلى تحييد أو إيذاء أو القضاء على قيم ومكانة وقوة وموارد الخصوم، وتتميز العلاقة بين الأطراف بالعداء والقتال وحتى إنهيار التعاون^(٢٠). وعادةً ما يتضمن النزاع الخلاف والتشويه والتناقضات والعداوة والكرهية والإختلافات التي تؤدي إلى القسوة أو اللإنسانية أو العنف أو الحرب^(٢١). وإستناداً للنظريات والتفسيرات سابقة الذكر فقد بُنيت العديد من التعاريف التي تناولت النزاع، فعلى سبيل المثال عرف (مورتون دويتش) النزاع على أنه "حدوث أنشطة غير متوافقة، أحد الأنشطة غير المتوافقة يمنع أو يتدخل مع حدوث أو فعالية نشاط آخر، وقد تنشأ هذه الأنشطة من شخص واحد أو بين شخصين أو أكثر أو بين مجموعتين أو أكثر"^(٢٢).

ومن وجهة نظر الأنشطة غير المتوافقة أيضاً ترى (باربارا غراي) النزاع بأنه "يدور حول تصور الأطراف للأنشطة غير المتوافقة، أي أن لديهم مواقف متباينة حول أشياء مثل المعتقدات والقيم والأهداف والرغبات والمطالبات والأفعال، وهم مصممون على دفع وجهة نظرهم إلى الأمام، ولأن

مواقفهم مختلفة وغير متوافقة، فإن ذلك يحول دون وجود علاقات جيدة وأي إستعداد للتعاون الحقيقي^(٢٣).

وعرف (جون باركي) و(هينري هارتويك) النزاع بأنه "عملية ديناميكية تحدث بين أطراف مترابطة حيث يواجهون ردود فعل عاطفية سلبية تجاه الخلافات المتصورة والتدخل في تحقيق أهدافهم"^(٢٤).

كما وعرف (لاكسانتو أوتومو) النزاع بأنه "إحتكاك بين طرفين يعزى إلى إختلاف القيم والمكانة والسلطة وندرة الموارد والتوزيع غير المتكافئ، مما قد يسبب حرمان أحد أفراد المجتمع"^(٢٥).

وفي سياق آخر عرف النزاع من قبل (جون بود) وآخرون بأنه "تعارض ظاهري أو كامن بين طرفين أو أكثر ينتج عن خلافات إما حقيقية أو متخيلة"^(٢٦).

وحسب (ويسوفا) فالنزاع هو "واقع إجتماعي، إذ يقف طرفان على الأقل (أفراد، مجموعات، دول) مع وجهة نظر مختلفة حول حقائق معينة أو مصالح مختلفة ومتناقضة"، ووفقاً لـ (ويسوفا) أيضاً يمثل النزاع "موقفاً يسعى فيه في ذات الوقت طرفان على الأقل للحصول على نفس الموارد التي تكون ناقصة ولا يمكن تلبية إحتياجات كلا الطرفين"^(٢٧).

من جانب آخر عرف العالم الأمريكي (كينيث بولدينغ) النزاع في إطار المنافسة بمعناها الواسع "عندما تكون أي مواقف محتملة لوحدين سلوكيتين غير متوافقة بشكل متبادل". إذ يرى (بولدينغ) أن جميع حالات النزاع تنطوي على منافسة، بالمعنى المذكور أعلاه، وليس كل حالات المنافسة تنطوي على نزاع، وعليه عرف (بولدينغ) النزاع على أنه حالة من المنافسة يدرك فيها الطرفان عدم توافق المواقف المستقبلية المحتملة ويرغب فيها كل طرف في شغل وضع لا يتوافق مع رغبات الطرف الآخر"^(٢٨).

ووفقاً للعالم (ميتشل هامر) فإن النزاع يتضمن سمتين أساسيتين: السمة الأولى "هي وجود خلافات جوهرية محسوسة بين الأطراف المتنافسة"، أما السمة الثانية "فهي وجود رد فعل عاطفي أو نفسي عادة ما يكون في شكل عداة يعتمد على إدراك التهديد أو التدخل من قبل طرف أو أكثر مع بعضهم البعض"^(٢٩).

وعرف (ألبيرت فولمير) النزاع بأنه "عملية تبدأ عندما يدرك فرد أو مجموعة وجود إختلافات وتعارضات بينها وبين فرد أو مجموعة أخرى حول المصالح والموارد والمعتقدات والقيم والممارسات التي تهتم المجتمع"^(٣٠).

من كل ما تقدم نستطيع أن نقول بأن النزاع هو جزء لا يتجزء من التجارب الإنسانية المتنوعة التي كانت لها الدور الرئيسي في لفت إنتباه العديد من المنظرين والفلاسفة والعلماء عند قيامهم



بالتطرق إلى ماهية النزاع، فمن خلال الدراسات والنظريات ووجهات النظر المتعددة لهؤلاء الفلاسفة والعلماء تم إكتشاف بأن للنزاع أبعاد متعددة تتمثل في إختلاف المصالح والأهداف والرؤى ووجهات النظر التي كانت لها تأثير واضح على المواقف والسلوكيات. وبناءً على ذلك يمكننا أن نعرف النزاع بأنه عبارة عن ظاهرة إجتماعية ناتجة عن تعارض في المصالح والأهداف ووجهات النظر والتي شكلت مواقف وسلوكيات متعارضة أثرت على العلاقات بين طرفين أو أكثر من أطراف النزاع. وبهذا نجد أن للنزاع كظاهرة إجتماعية سمات مادية كالسلوك (أفعال مادية وأقوال) والتي يمكن من خلاله إستخدام القوة، والسياق (الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية) وسمات غير مادية (معنوية- نفسية) كالمواقف والتصورات (المشاعر والعواطف)، وهذه السمات بجملتها تؤثر على طبيعة العلاقات بين مختلف الأطراف في البيئات المتنوعة ومن ضمنها البيئات الأكاديمية، كالجامعات والمعاهد والمراكز العلمية ومؤسسات البحث العلمي. وبناءً على ذلك فإن النزاع يتضمن الأطراف سواء طرفين أو أكثر، والقضايا المتنازع عليها سواء كانت مصالح أو حاجات أو أهداف أو قيم أو موارد، وكذلك يتضمن الفهم أو الإدراك بوجود ظلم أو تهديدات وهو ما يمثل الجانب النفسي للنزاع، بالإضافة إلى العوامل التي تحيط بالنزاع كالمواقف والسلوكيات.

المبحث الثاني

ماهية النزاع في البيئات الأكاديمية

إن النزاع في البيئات الأكاديمية كنزاعات إجتماعية لها تجليات عديدة في السياق المجتمعي، لأجل تناول هذه النزاعات نقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، سنتناول في المطلب الأول مفهوم النزاع في البيئات الأكاديمية، وفي المطلب الثاني سنتطرق إلى مستويات النزاع في البيئات الأكاديمية، أما المطلب الثالث فسوف نبين فيه أسباب النزاع في البيئات الأكاديمية.

المطلب الأول

مفهوم النزاع في البيئات الأكاديمية

تعتبر الجامعات كبيئات أكاديمية من بين العناصر الرئيسية في البناء الإجتماعي، ويتجلى ذلك من خلال إدراج المشاركة المجتمعية ضمن أهدافها الأساسية إلى جانب التدريس والبحث، ومع ذلك فإن شكل وإتجاه هذه البيئات هما نتاج تفاعل كسياق إجتماعي مميز مما يؤثر الإختلافات والنزاعات^(٣١). ففي سياق الأبحاث الخاصة بالنزاع ضمن هذه البيئات يؤكد كل من (جيمس هيرن) و(ميليسا أندرسون) أن معظم الأبحاث حول النزاع قد أُجريت في بيئات غير أكاديمية مقابل إجراء القليل من الأبحاث حول النزاع في البيئات الأكاديمية، ولكن هذا لا يعني

غياب النزاع في هذه البيئات، إذ أن الجامعة والأقسام الأكاديمية فيها ليست محصنة ضد النزاع^(٣٢). وباعتبار أن الجامعة هي مؤسسة عالمية يلعب فيها الأفراد والأنشطة الجماعية المتنوعة دوراً أساسياً فإنها لا يمكن أن تكون في مأمن من التوترات والنزاعات مثل غيرها من الأوضاع الاجتماعية، إذ يمكن أن تختلف أسس وحجم هذه النزاعات من وقت لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى ولكن لا يمكن التقليل من تأثيرها^(٣٣).

فالمؤسسات التعليمية المزدهرة على جميع المستويات تضم أفراداً مختلطين من الموظفين والطلاب والأساتذة بمختلف درجاتهم ذوي الخلفيات المختلفة من حيث الثقافة والتربية والتعليم، ويجتمع هؤلاء الأفراد والمجموعات عادةً في بيئة مؤسسية من أجل تنفيذ الأهداف ذات الطابع الأكاديمي، وأثناء العمل معاً لتسهيل تحقيق الرسالة الأكاديمية ورؤيتها فإن التفاعل والنزاع فيما بينهم أمر لا مفر منه دائماً^(٣٤). ويعتبر (بالدرج) من بين الأوائل ممن سلط الضوء على هذا النوع من النزاع وانتشاره وأهميته في التعليم العالي المعاصر، ولكن هناك أدلة على أن النزاع كان جزءاً من الحياة الأكاديمية منذ العصور القديمة^(٣٥)، فمن وجهة نظر (والتر غميلش) و(جيمس كارول) فإن النزاع هو "رقعة في نسيج" المؤسسات التعليمية بسبب الخصائص الوظيفية والعلائقية للأقسام الأكاديمية، ووفقاً لـ (ميكلاس) و(كلاينر) فإن مؤسسات التعليم العالي هي الأرض الخصبة المثالية للنزاع^(٣٦). وأشار (جوزيف فولجر) و(جانيل شوبيرت) "لم يعد يُنظر إلى الكليات والجامعات على أنها جيوب هادئة خالية من النزاعات التي تنشأ في جميع المنظمات الهرمية، فهناك العديد من الاختلافات في الأهداف أو الخطط لتخصيص الموارد أو سوء التفسير أو التطبيق غير المتسق للموارد"، فاللوائح المؤسسية وانتهاكات العقود الرسمية أو غير الرسمية والنزاع على السلطة والعداوات الشخصية كلها مصادر محتملة للنزاع في البيئات الأكاديمية^(٣٧).

تقليدياً كان يُنظر إلى النزاعات في بيئات العمل التنظيمية ومن ضمنها البيئات الأكاديمية على أنها بيئة عمل وظيفي تنطوي على خلل وظيفي مع آثار سلبية على الإنتاجية والرضا الوظيفي والعلاقات فيما بين الكوادر، مع إمكانية توليد التوتر والإحباط والقلق خاصة إذا ما تكررت على المدى الطويل. وعلى الرغم من العواقب السلبية المحتملة للنزاعات، يرى العديد من المختصين أن وجود النزاعات تمثل حافزاً مهماً للتغيير والإبداع والإبتكار^(٣٨). وفي مجال البيئات الاجتماعية ومن ضمنها البيئة الأكاديمية قد يتمكن علماء الاجتماع من تزويدنا برؤية مفيدة حول النزاعات فيها، إذ علق (لويس كوزر) في كتابه (وظائف النزاع الاجتماعي) الصادر عام ١٩٥٦ على أعمال العالم (جورج سيميل) حول النزاع، إلى أن العديد من علماء الاجتماع يفترضون أن النزاع





كان دائماً مختلاً وظيفياً وأن التعاون يؤدي إلى رفع الكفاءة، شريطة الاعتراف به والإستجابة له، وليس التظاهر أو الإفتراض بأن ليس من الضروري وجوده أو أنه في حد ذاته أمر سيء^(٣٩). ففي إحدى الدراسات التي قام بها كل من (جوزيف أيوديلي) و(جوزيف أديوومي) في الجامعات العلمانية وغير العلمانية (الدينية) في نيجيريا تم الكشف عن أن النزاع المختل وظيفياً شائع في كل تلك الجامعات وأنه أمر لا مفر منه، ومع ذلك كشفت الدراسة أن مستوى حدوث النزاعات في مؤسسات التعليم العالي العلمانية وغير العلمانية منخفض بشكل عام، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أنه لا يوجد فرق كبير في مستوى حدوث النزاعات بين مؤسسات التعليم العالي العلمانية وغير العلمانية^(٤٠). كما ويرى (نوانكو) أن الفشل في تحقيق التطابق الإدراكي في المواقف يمكن أن يؤدي إلى أزمة عنيفة داخل المجموعة، كما كشف (إيسوكين) من خلال مقارنة بين النزاع في الجامعات والنزاع في المدارس الثانوية أن مستوى النزاع كان أعلى في الجامعات منه في المدارس الثانوية^(٤١).

بناءً على الدراسات النظرية السابقة الذكر التي تناولت العديد من الأبعاد المهمة في توضيح النزاع الأكاديمي فإن هناك عدد من التعاريف التي تناولت مفهوم النزاع في البيئات الأكاديمية، وفقاً لـ (تاكر) النزاع الأكاديمي هو "عبارة عن الإختلافات الفكرية الطبيعية التي تميز الحياة الأكاديمية ويصاحبه مشاعر الخوف أو الإحباط أو القلق أو الغضب، وبشكل أكثر تحديداً يُنظر إلى النزاع الأكاديمي على أنه عملية تتضمن التصورات والعواطف والسلوكيات والنتائج"^(٤٢).

وعرفت (كسيانيل سوتيروفسكي) النزاع الأكاديمي بأنه "ذلك النزاع الذي يرتبط بالأغراض الإجتماعية للجامعة عبر المخاطر التي قد تأتي نتيجة العلاقة بين الكوادر المختلفة من تدريسيين وموظفين وطلاب، وهو يعتبر إستجابة أيولوجية لمهام التعليم العالي التي قد تتغير فيها العلاقات والخطابات والممارسات وفقاً لتغير الأفراد"^(٤٣).

ويرى (أبيودون إيمانويل أوسوسي) بأن النزاع الأكاديمي يحدث في إطار الإشتباكات والخلافات بين المجموعات المختلفة وبناءً عليه عرف هذا النزاع بأنه "عبارة عن إشتباكات جماعية عندما يكون هناك تضارب في المصالح على سبيل المثال بين مجموعتين من أعضاء هيئة التدريس أو عندما تكون هناك مشكلات بين مجموعة طلابية وأخرى"^(٤٤).

عليه يمكننا أن نعرف النزاع في البيئات الأكاديمية على أنه "عبارة عن نزاع ذي طبيعة خاصة يحدث ضمن إطار العلاقة بين الكوادر الجامعية سواء التدريسيين أو الموظفين أو الطلاب، نتيجة إختلاف المصالح أو الأفكار أو الروى أو التصورات عند ممارسة المهام الأكاديمية أو تأدية الأعمال المتنوعة في الجامعة".

المطلب الثاني

مستويات النزاع في البيئات الأكاديمية

هناك مستويات مختلفة للنزاع في البيئات الأكاديمية، إذ يحدث النزاع على جميع مستويات المجتمع الأكاديمي سواء بشكل هرمي (عمودي) أم أفقي أو فيما يتعلق بالمهام والأدوار الوظيفية المتعددة التي يقوم بها كوادر الجامعة: النزاع داخل الشخص والنزاع بين الأشخاص والنزاع داخل المجموعة والنزاع بين المجموعات^(٤٥) والتي سوف نتناولها فيما يلي:

أولاً: النزاع داخل الشخص (النزاع الشخصي):

هو عبارة عن نزاع داخلي للأفراد يتكون من نزاع الإحتياجات والقيم الداخلية^(٤٦)، وعلى الرغم من كونه داخلي بطبيعته إلا أنه يمكن أن يؤثر على أجواء العمل أو يساهم في ظهور النزاع بين الأشخاص. على سبيل المثال يعتبر التوتر أحد العوامل التي تؤدي إلى نزاعات داخلية، إذ يصاب الموظفون الذين يعانون من ضغوط العمل المستمرة بضغط دم غير مستقر وزيادة مستويات الكوليسترول وتوتر العضلات والعديد من المشاكل الصحية، وفقاً لـ (براكنريد) فإن التوتر هو حالة أو حدث خارجي يؤثر سلباً على الجسم والعقل، علاوة على ذلك تشير الأبحاث المتعلقة بكفاءة الأساتذة إلى أن آراء الأساتذة وسلوكهم وقيمهم تؤثر على القرارات التي يتخذونها وطريقة تفاعلهم مع عملية التدريس والتعلم أثناء المناقشات^(٤٧). ومن الأمثلة على النزاع الداخلي للشخص شعور أستاذ جامعي في إحدى جامعات الصين الذي شارك في تدريس الأدب الصيني منذ ما يقارب من ثلاثين عاماً بالحيرة عندما قررت الجامعة إعطاء المحاضرات عبر الإنترنت خلال أزمة كوفيد ٢٠١٩، إذ كان هذا الأستاذ متعوداً على التدريس في الفصل الدراسي ويحب المناقشة مع الطلاب وجهاً لوجه، لكن أسلوب التدريس الجديد والمفاجئ أزعجه، وكان في حيرة من أمره بشأن ما يجب فعله، لم يكن يعرف شيئاً عن البرامج المباشر عبر الإنترنت وكان في حالة من القلق والحيرة، رفض تعلم كيفية استخدام البرنامج فأصبح نتيجة لذلك عصيباً ومريضاً، وأخيراً تقدم بطلب الإعفاء من إلقاء المحاضرات عبر الإنترنت^(٤٨).

ثانياً: النزاع بين الأشخاص:

يحدث هذا المستوى من النزاع بين شخصين أو أكثر^(٤٩)، والذي يمكن تحديده من خلال التفاعلات الإجتماعية على نفس المستوى الهرمي^(٥٠)، وهذا المستوى يعتبر الأكثر شيوعاً ويحدث ويحدث بسبب الإختلافات الشخصية ونقص المعلومات وعدم توافق الأدوار والضغوط البيئية، فالإختلافات الشخصية تنتج عن إختلافات القيم بين الأفراد، ونقص المعلومات ينتج عن إنقطاع الإتصال في البيئة الأكاديمية، ويحدث عدم توافق الأدوار عندما تتداخل مسؤوليات الأشخاص



بطرق تتعارض مع بعضها البعض، ويشير الضغط البيئي إلى عوامل مثل فقدان الموارد أو تقليص حجمها والضغط التنافسية^(٥١). ومن الأمثلة على النزاع بين الأشخاص ما ذكره (روبرت ستيفين وآخرون) أن (جوان) كأحد أعضاء هيئة التدريس قد منحت منصباً مهماً في الجامعة منذ بداية عملها حاولت التحكم في كل إجتماع لأعضاء هيئة التدريس على مستوى القسم والكلية، وكان موقفها المفاجئ المتمثل في "معرفة كل شيء" مصدراً دائماً لإزعاج رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وأنها كانت تقوم برفع التقارير إلى العميد وبدا هذا العميد يتسامح مع سلوكها ونادراً ما يدلي بأي ملاحظات حول خطاباتها في الإجتماعات التي تقوم بعقدتها، مما تسبب في عدم ذهاب أعضاء هيئة التدريس إلى أي نوع من الإجتماعات التي تحضرها (جوان)^(٥٢).

ثالثاً: النزاع داخل المجموعة:

وهو نزاع يحدث بين عدة أشخاص أو مجموعات فرعية في نفس المجموعة، على سبيل المثال بين مجموعتين من الطلاب أو مجموعتين من الأكاديميين. وفقاً للباحثة (باربارا أوكلي وآخرون) أن الأسباب الأكثر شيوعاً للنزاعات داخل المجموعة هي أن أعضاء الفريق يرفضون القيام بحصصهم من العمل ولكنهم يحاولون الحصول على نفس الإمتيازات التي يحصل عليها بقية زملائهم أو أن أحد أعضاء الفريق المستبد يحاول إجبار الآخرين على القيام بكل شيء أو أن يرفض أحد أعضاء الفريق المشاركة أو يحاول تخريب العمل أو جهد الفريق^(٥٣)، نجد ذلك جلياً خلال اللجان التي يتم تشكيلها على مستوى القسم أو الكلية كاللجان الإمتحانية على سبيل المثال. من جانب آخر أجرى (ماوريس هيتشكوك) و(أليكس أندرسون) بحثاً عن الدراسات التي عقدت حول المشكلات لدى مجموعات الطلاب في كلية الطب وتوصلوا إلى عدد من الإستنتاجات: أولاً: ندرة الادبيات حول التعامل مع المجموعة المختلفة وظيفياً سواء من ناحية شرح حدوث النزاع أو تحسين تلك المجموعة المختلفة وظيفياً، وتم إستخلاص الاستنتاجات من الدراسات والمقالات القائمة على النظرية في مجالات أخرى وخصوصاً في مجال العلاج النفسي. ثانياً: وجدوا أن النزاعات أمر لا مفر منه مع نضوج المجموعات وأنها جزء طبيعي من تطور المجموعة، وأن النزاع لا يعني بالضرورة أن المجموعة مختلفة وظيفياً على الإطلاق، ثالثاً: المجموعات المختلفة وظيفياً هي تلك التي تتعثر في مرحلة النزاع. رابعاً: إن التدخلات الإستباقية لمنع المجموعة من أن تصبح مختلفة وظيفياً هي الأفضل، لأنه عندما تصل المجموعة إلى مرحلة الخلل الوظيفي يكون الأمر صعباً أو من المستحيل جعلهم يعملون بشكل طبيعي مرة أخرى^(٥٤).



رابعاً: النزاع بين المجموعات:

وهو النزاع الذي يحدث بين مجموعتين من نفس المكان أو مجموعتين داخلة وأخرى خارجة، على سبيل المثال النزاع بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين. وتحدث هذه النزاعات بسبب الإشتباكات الشخصية وضعف التواصل وتغيير المسؤوليات وتغيير القيادة وعدم الرضا والخلافات وسوء أسلوب الإدارة^(٥٥). ففي الجامعة على سبيل المثال تتكون البيئة الأكاديمية ذات الطبيعة الإجتماعية من مجموعات متنوعة من الفئات كالكادر الوظيفي والأساتذة والطلاب، وهنا يتم التعامل مع النزاع بإعتباره نزاعاً يشتمل على جميع المواقف الإجتماعية التي تؤدي إلى النزاع.

تعتبر النزاعات بمختلف المستويات أحد أصعب أنواع العلاقات الإنسانية التي يمكن التعامل معها، وتصبح أكثر تعقيداً عند وجود علاقات عمل وبشكل خاص في البيئات الأكاديمية إذ تحتوي هذه البيئات على العديد من العناصر قد لا توجد في البيئات المؤسسية الأخرى، مثل معايير الإنتاجية والتنشيط الوظيفي والعقود الأكاديمية ولجان التظلمات وحرية التعبير الأكاديمي وفي بعض الجامعات وجود نقابات لأعضاء هيئة التدريس، كل هذه العناصر تخلق العديد من التحديات داخل الجامعة سواء على صعيد القسم العلمي أو عمادة الكلية، وفي بعض الحالات لا يمكن تغيير هذه العلاقات الوظيفية دون إتخاذ إجراءات حاسمة، كالإستقالة والفصل والتوبيخ، لذلك يجب على الإداريين وضع إستراتيجيات فعالة لحل النزاعات والتعامل بنجاح مع هذه المواقف الحساسة^(٥٦).

المطلب الثالث

أسباب النزاع في البيئات الأكاديمية

إن النزاعات داخل البيئات الأكاديمية تتزايد من حيث العدد والنوع والتعقيد، فمن الواضح أن السياق الجامعي الحالي أكثر تحدياً مما كان عليه في الماضي، كما أن نطاق النزاعات والمنتديات المتاحة للتعامل معها أصبح أوسع بكثير من أي وقت مضى، كما تواجه الجامعات عدداً لا يحصى من عمليات الشد والجذب من مصادر داخلية وخارجية تؤثر على نوع وكمية النزاعات التي تنشأ فيها^(٥٧)، ناهيك عن التنوع الكبير في الأنشطة والوظائف التي يتم تنفيذها والخصائص وعلاقات الترابط بين قطاعاتها المختلفة. وتطور هذه الأنشطة حول وظيفتين أساسيتين للجامعة: التدريس والبحث، مما يؤدي إلى تنوع كبير في المواقف والتفاعلات والعلاقات بين أعضاء مجتمع الجامعة، فضلاً عن توليد التوتر عند تحديد الأولويات بينهم^(٥٨).



خلال الجزء الأكبر من القرن العشرين توسع التعليم العالي بشكل مطرد من حيث الإيرادات والبرامج، وقد وفر هذا التوسع بيئة مواتية للتعاون بين مختلف الكوادر في البيئات الجامعية، ومع ذلك على مدى آخر عقدين من القرن العشرين بدأت عدة اتجاهات جديدة في التأثير على بيئة التعليم العالي، وعليه هناك مجموعة من الأسباب التي تقف وراء نشوب النزاع في تلك البيئات والتي سنتناولها وفقاً لما يأتي:

أولاً: الأسباب الشخصية:

تعتبر الأسباب الشخصية من بين أبرز العوامل التي تؤدي إلى حدوث النزاعات في البيئات الأكاديمية المتنوعة، ففيما يتعلق بأصول النزاع في الوحدات الأكاديمية يرى (جيمس هيرن) و(ميليسا أندرسون) أن أعضاء هيئة التدريس على سبيل المثال الذين يتذكرون النزاعات السابقة غالباً ما يؤكدون على العوامل الشخصية مثل أدوار الشخصيات الفردية المتحاربة في ظهور النزاع داخل الجامعة، فالشخصيات الفردية هي أهداف سهلة لإلقاء اللوم عليها بسبب الأحداث المؤلمة^(٩). ومن الأمثلة على ذلك وجد (بيل) و(فورد) في إحدى الدراسات التي قاموا بها أن طلاب الجامعات يعتقدون أن كونهم عدوانيين أمر مقبول في كثير من المواقف، لذلك يعتقد العديد من الطلاب أن العنف هو وسيلة مناسبة لحل المشكلات، وقد شوهدت نتائج مماثلة بين الشباب في سن الجامعة في الدراسة التي أجراها (زيلمان) و(ويفر) حيث أيد الطلاب العنف باعتباره نهجاً مقبولاً لحل النزاع نتيجة وجود عوامل شخصية ذات تأثير كبير على صعيد الجامعة^(١٠).

ثانياً: الأسباب الهيكلية:

تتمثل هذه الأسباب في الإختلافات حول الأهداف في البيئات الأكاديمية وبرامجها وممارساتها الشائعة، حيث تقدم الأدبيات العديد من الفرضيات المتعلقة بالعوامل الهيكلية التي من المحتمل أن تعزز النزاع بين الكوادر، بما في ذلك الأعباء التعليمية والإختلافات في التخصصات والأولويات داخل الوحدات الأكاديمية^(١١). ومن الأمثلة على العوامل الهيكلية سوء التخطيط فقد أشار (كيبلي) إلى أن الزيادة في عدد الطلاب وسط نقص التخطيط السليم وندرة الموارد وعدم وجود آليات للتعامل مع تحديات الاكتظاظ في الجامعات هو من العوامل المساهمة في إستمرار أعمال الشغب في الجامعات^(١٢). ويرى (وليام كامينغز) أن هناك جملة من الأسباب الهيكلية التي تقف وراء حدوث النزاع في البيئات الأكاديمية، وذلك من خلال إدراج تجارب بعض الجامعات في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية التي تعتمد نماذج وأنظمة مختلفة. ومن هذه الأسباب: (أ) فرض ضغوطات على الجامعات لتوظيف أفراد متفوقين في الأبحاث ولكنهم



قد لا يكونون متميزين في التدريس مما قد يخلق مشاكل سواء مع الطلاب أو إدارة القسم؛ (ب) تواجه الجامعات صعوبات في زيادة الإيرادات، وبما أن رواتب أعضاء هيئة التدريس تشكل عنصراً رئيسياً فإن معدلات الزيادة في هذه الرواتب تميل إلى التباطؤ، وغالباً إلى معدلات أقل من تلك الخاصة بالقطاعات المهنية الأخرى؛ (ج) إن الجامعات اللامركزية الإدارة يتعين عليها توظيف المزيد من الموظفين لإدارة الخدمات الواسعة بما في ذلك القبول وخدمات الطلاب والخدمات الخاصة؛ (د) إن كبار المسؤولين في الجانب الإداري يحصلون على رواتب كبيرة جداً، بالإضافة إلى زيادات في الرواتب تتجاوز بكثير تلك المقدمة إلى أعضاء هيئة التدريس^(٦٣). نجد أن (كامينغز) يركز أكثر على الجوانب المالية في حدوث الإستهلاء والتوترات بين أعضاء هيئات التدريس والإدارة العامة على صعيد الجامعة. وفي سياق أسباب النزاع في البيئات الأكاديمية يرى (روبرت كيلشن) أستاذ التعليم العالي في جامعة (سيتون هول) أن الترتيبات الهرمية في العلاقة يمكن أن يكون مثلاً على الإستهلاء التنظيمي، لأن أولئك الذين من المفترض أن يقوموا بتنظيم العمل في البيئات الأكاديمية لديهم تأثير غير مبرر على قرارات الهيئات التنظيمية في تلك البيئات^(٦٤). وقد ينشأ النزاع بسبب سلسلة من القضايا المتنوعة في الجامعات، إذ يفترض (مجبكيم) أن النزاع في الجامعة يمكن أن يكون نتيجة لتربط المهام وندرة الموارد وعدم توافق الأهداف وفشل الإتصال والفروق الفردية ونظام الماكافئات السيئ التصميم، وبالنسبة إلى (أوسيرمان) فقد يكون ذلك بسبب الصدام بين السلطات في التسلسل الهرمي والنزاعات حول كيفية تقسيم الإيرادات وكيفية أداء العمل والمدة التي يجب أن يعمل فيها الأشخاص بجد^(٦٥). ويرى (باتريك آرثر) أن السبب الأكثر شيوعاً للنزاع بين الكوادر المختلفة في الجامعات والذي أخذ جامعة (كيب كوست بوليتكنيك) نموذجاً هو المحسوبية التي تسببت في الكثير من النزاعات في تلك الجامعة، ويشير أيضاً إلى أن تصورات المعاملة غير العادلة يمكن أن تؤدي إلى التوتر والنزاع وهذا يغذي مشاعر عدم المساواة والتي قد تكون مبررة أو قد لا تكون كذلك^(٦٦). وقد حدد (أجيبادي دايفيد) نقص المرافق الجامعية كمصدر للنزاعات بين الطلاب والإدارة الجامعية، مما يشير إلى أن العديد من مؤسسات التعليم العالي تفتقر إلى المرافق الأساسية مثل المختبر الوظيفي والمكتبة المجهزة تجهيزاً جيداً والمعدات الرياضية وغيرها وهي ضرورية للمؤسسات الأكاديمية الناجحة، وبالتالي فإن ضعف البنية التحتية وعدم كفايتها يمكن أن يدفع الطلاب إلى التمرد ضد إدارة الجامعة^(٦٧). ويبدو أن نقص المعدات والمرافق يساهم حتى في النزاع بين الأساتذة أنفسهم وبين الإدارة الجامعية. وفي ذات السياق ضمن النزاع بين الطلاب والإدارة الجامعية أشار (جون أكباريب) إلى أن أنشطة القادة السياسيين الطلابيين



والتأثير السياسي الخارجي وكذلك السياسات التنظيمية تساهم إلى حدٍ ما في النزاع بين الطلاب والإدارة أثناء الحملات الانتخابية للمناصب القيادية^(٦٨). ويمكن أن تكون مصادر النزاع في البيئات الأكاديمية بين الطلاب أو الموظفين أو الأساتذة بسبب سياسات غير مواتية مثل الزيادة غير الضرورية في الرسوم الدراسية (نظام التعليم الموازي)^(٦٩)، ويشير (أوديومي أومو) أن من أسباب النزاع في مؤسسات التعليم العالي هي ضعف آليات التمويل من قبل الحكومة^(٧٠). من جانب آخر يشير (أكينو) أن انخفاض الإلتزام يعيق بيئة العمل الجيدة وقد ينحرف بعيداً عن الغرض التعليمي في الجامعة، وهو ما يؤثر سلباً على الأداء وبالتالي يؤدي إلى نزاع خطير بين الكوادر^(٧١).

ثالثاً: الأسباب الثقافية:

يجد كل من (ماريا برناردو) و(ديانا بارانوفيتش) أن النزاع يحدث في مؤسسات التعليم العالي في سياقات ثقافية مختلفة، على سبيل المثال ترى هاتان الباحثتان أن التعليم العالي في الفلبين يواجه نزاعات مختلفة تثيرها مجموعات المصالح المختلفة، وتحدث هذه الإختلافات بسبب التباين في الهويات الدينية والثقافية للكوادر في الجامعات، ومن الأمثلة على ذلك مسابقة ملكة الجمال السنوية في جامعة MU والتي تترشح لها مرشحة واحدة عن كل كلية وقد روى مدير شؤون الطلاب حادثة تتعلق بطالبة مسلمة كانت تحلم بأن تصبح ملكة جمال، عندما قدمت ترشيحها أشتكى أعضاء قسم الدراسات الإسلامية، حيث أن هذا النزاع من الأنشطة لا يتناسب مع النساء المسلمات، فردت الطالبة على الشكوى برغبتها الشديدة في المشاركة في المسابقة بل وحشدت دعم مجلس الطلاب الجامعي^(٧٢). بمعنى أن الإختلافات الثقافية المتنوعة هي التي تتحكم في مسار الجامعات، مما يسبب حالات النزاع المختلفة بين الكوادر في تلك الجامعات. وفي سياق مشابه يشير (جوزيف ليدفروست) إلى أن من أسباب النزاعات في الجامعات التوقعات المتزايدة للهيئة الطلابية والخلفيات المتنوعة للطلاب^(٧٣). قد تكون هذه الخلفيات دينية أو عرقية أو إثنية وما إلى ذلك. فعلى سبيل المثال تعتبر الإثنية سبب للنزاع في المؤسسات العليا في نيجيريا وبشكل خاص المؤسسات الفدرالية والتي تنعكس سلباً من خلال تعريض رؤساء الجامعات أيضاً لضغوط عندما يتم تعيين الموظفين وقبول الطلاب في الجامعات^(٧٤). كما أصبحت الإشتباكات العنصرية مشهداً شائعاً في بعض مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا بعد أن تم السماح للسود بالإلتحاق بالجامعات، حيث إشتبك الطلاب السود والبيض في بعض الجامعات منها على سبيل المثال جامعة (فال) تكنيكون وجامعة (فري ستيت) مما يشير إلى أن العرق يعتبر عاملاً أساسياً في مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا^(٧٥). بالإضافة إلى ذلك وعلى الرغم من



السمات القوية الفردية والإستقلالية فإن الثقافة التنظيمية الأكاديمية تنافسية، حيث يرى (يواكيم سيلنر) بأنه كلما زاد نجاح أعضاء مؤسسات التعليم العالي في الأوساط الأكاديمية كلما زادت سمعتهم وزادت الموارد المادية والمالية المتاحة لهم، وكل من هذه العوامل المتعلقة بالسمعة والموارد تؤدي بشكل طبيعي إلى النزاع سواء كان ذلك سرياً أو علنياً^(٧٦).

إن هذه الأسباب المتعددة للنزاعات في البيئات الأكاديمية تحدث أثراً كبيراً، فطبقاً لدراسة أجريت من قبل (أغنيس مونجانيا) و(جون كيهورو) على الجامعات الأسترالية تبين بأن النزاع في الجامعات الأسترالية يكلف ملايين الدولارات كل عام، إذ يمكن إنفاق هذا المبلغ بشكل أكثر فائدة على الأنشطة الأساسية مثل البحث والتدريس، فهو يستهلك الموارد والتكاليف التي تنطوي على عملية التقاضي ويجذب دعاية واسعة النطاق ويضر بالسمعة الوطنية والدولية للجامعات الأسترالية، كما تبين أيضاً بأن النزاعات قد أثارت أيضاً قضايا مهمة تتعلق بالمعايير الأكاديمية والحرية الأكاديمية^(٧٧). من جانب آخر إدعى (والتر غميلش) أن النزاع في البيئات الأكاديمية يمكن أن يكون له آثار إيجابية في المساعدة على تحديد القضايا وحل المشكلات وزيادة تماسك المجموعة وإقامة تحالفات مع مجموعات أخرى وإبقاء أعضاء هيئة التدريس متيقضين لمصالح بعضهم البعض، ومع ذلك أكد (غميلش) أنه إذا لم يتم التعامل مع النزاع بشكل صحيح فقد يؤدي إلى زيادة العداء بين أعضاء هيئة التدريس ويؤدي إلى التوتر بين الأقسام العلمية ويعطل قنوات الإتصال العادية ويصرف إنتباه جميع الكوادر عن أهداف البيئة الجامعية^(٧٨). بالإضافة إلى إنخفاض الروح المعنوية وإنخفاض الكفاءة وضعف الحضور وإنعدام الثقة وزيادة التغيب، وحدث حالات وسلوكيات عاطفية مثل الإحباط والتنافس بين مختلف الكوادر^(٧٩). وأوضح (مشتاق أحمد) و(محمد نافيد خالد) و(فرح مشتاق) بأن للنزاعات آثار سلبية على مختلف الأطراف في جامعة سرغودها الباكستانية وتتمثل أبرز تلك الآثار في التوتر والتنافس بين الأعضاء وإنخفاض الروح المعنوية وعدم القدرة على العمل معاً بفعالية وفجوات في التواصل^(٨٠). لقد كشفت العديد من الدراسات أن النزاعات على مستوى المنظمات والشركات وكذلك البيئات الأكاديمية منها الجامعات المختلفة والمدارس ومراكز البحوث يتم التعامل السلمي معها عبر معالجة الأسباب فور ملاحظتها وذلك من خلال ضرورة إعتقاد الإعتراض المبكر بأطراف النزاع والإهتمام بها والتفاوض فيما بينها لحل تلك النزاعات أو إدارتها مع تجنب إستخدام القوة أو التهيب لحل الخلافات^(٨١). بمعنى يتم معالجة هذه النزاعات من خلال حلها أو إدارتها دون أن تركز في غالبها على عملية التحول القائمة على أساس تغيير العلاقات أو بناء علاقات جديدة، فالمهم هو حل النزاع ووضع حد له على حساب تنمية العلاقات فيما بين أطراف النزاع في كثير



من الأحيان. فالعديد من النزاعات يتم حلها بشكل سلمي وعادل ولكن العلاقات فيما بين الأطراف ربما تبقى مقطوعة أو مفككة، وهو ما يؤثر بالتالي على عمليات التواصل والإعتماد المتبادل والتعاون فيما بين تلك الأطراف مستقبلاً. لهذا نجد من الضروري القيام بالعمليات التحولية لهذه النزاعات عبر تحليل السياقات والسلوكيات والمواقف والهياكل المختلفة وتفعيل آليات الحوار والتعاون المستمرين بين الكوادر الجامعية من أساتذة وطلاب وإدارة على مستوى الكلية والجامعة، بالإضافة إلى تعزيز بيئة مؤسسية قائمة على العدالة والانفتاح والمشاركة الحقيقية في صنع القرارات.

الخاتمة

بعد أن إنتهينا من دراستنا توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات والتي سنجملها كالآتي:

أولاً: الإستنتاجات:

١- إن النزاع في البيئات الأكاديمية هو ظاهرة طبيعية وحتمية، بإعتبار أن تلك البيئات هي وحدات إجتماعية وإنسانية تتنوع فيها العلاقات والتفاعل الإجتماعي، مما يثير بالتالي الإختلافات والنزاعات.

٢- إن النزاع الأكاديمي يحدث نتيجة إختلاف المصالح والأهداف والرؤى ووجهات النظر المختلف للكوادر الأكاديمية على صعيد الجامعات والمعاهد والمراكز البحثية.

٣- إن النزاع داخل الشخص هو نزاع يحدث بسبب القيم الداخلية التي تتعلق بطبيعة الإنسان النفسية التي ترفض بعض السلوكيات أو المواقف أو القيم التي تكون معاكسة لما بداخله من مشاعر وتوجهات وقيم.

٤- يعتبر النزاع بين الأشخاص من أكثر النزاعات إنتشاراً وشيوعاً داخل البيئات الأكاديمية الذي يحدث بسبب الاختلافات الشخصية وعدم توافق المهام والأدوار الوظيفية.

٥- إن النزاع داخل المجموعة يحدث بسبب عدم التوافق في الأدوار التي يتم إسنادها لكل فرد داخل المجموعة، بحيث يحاول كل فرد الحصول على إمتيازات وأدوار رئيسية على حساب باقي الأفراد.

٦- يعد النزاع بين المجموعات وخصوصاً في شكلها الأفقي و الهيكلية بين الإدارة العليا والموظفين نتيجة سوء التفاهم أو سوء الإدارة منتشرة على نطاق واسع في البيئات الأكاديمية.

٧- إن الأسباب الشخصية للنزاعات في البيئات الأكاديمية تعتبر من العوامل التي تزيد تعقيد النزاعات كونها تتعلق بالمواقف والسلوكيات والتصورات الشخصية والتي تكون في الغالب أساساً للتعامل.





٨- إن الأسباب الهيكلية تتمحور حول عدة عوامل منها المحسوبية ونقص الموارد والمرافق وعدم العدالة في توزيع الموارد والمناصب.

٩- تعتبر الأسباب الهيكلية من العوامل الحاسمة في حدوث العديد من النزاع على صعيد المؤسسات الأكاديمية مثل شيوع مظاهر العنصرية والتعامل على أساس القومية أو الديانة أو الطائفية.

ثانياً: التوصيات:

١- نوصي بضرورة نشر ثقافة أن النزاع شيء طبيعي داخل البيئات الأكاديمية وأن التعامل معه يتطلب نوعاً من التعاون والإعتماد المتبادل بين جميع الأطراف.

٢- نوصي بضرورة مراجعة كافة أطراف النزاع لسلوكياتهم ومواقفهم وتصوراتهم سواء النفسية أو الثقافية عند حدوث النزاع أو ما بعد حدوث النزاع، للوقوف على السلبيات، وبالتالي تقادي أي نزاعات مستقبلية.

٣- نوصي بقيام مختلف الجامعات والمعاهد وغيرها من مؤسسات التعليم العالي بتعزيز العدالة عبر الشفافية في إتخاذ القرارات الإدارية.

٤- نوصي بإنشاء وحدات متخصصة للتعامل مع النزاعات داخل البيئات الأكاديمية المختلفة لتتولى مهام الوساطة وحل المشكلات بشكل حيادي وموضوعي.

٥- نوصي بضرورة إجراء المزيد من الدراسات النظرية والعملية حول النزاع في البيئات الأكاديمية في مختلف السياقات الشخصية والهيكلية والثقافية.

الهوامش

(¹) Daniel Shapiro, Conflict and Communication: A Guide Through the Labyrinth of Conflict Management, IDEA Press Books, New York, 2004, p. ١١٨؛ Chukwuma Robinson Anugwom and Violet A. Ikpeba, A Survey on Determinants of Conflict Management Strategies on Administration of Higher Education in Delta State: Implications for Education for All, Journal of Teacher Perspective, Vol. 8, No. 4. 2014, p. 2.

(²) Michael J. Butler, International Conflict Management, Routledge, Taylor & Francis Group, London, New York, 2009, p. ١٣.

(³) Marc J. Dalmasson, Are College Students Prepared for Conflict? A Review on Conflict Resolution among College Students, Graduate Research Papers, University of Northern Iowa, 2003, p. ٣.

(⁴) Lee A. Smithey, Unionists, Loyalists and Conflict Transformation in Northern Ireland, Oxford University Press, New York, 2011, p. 31.

(⁵) Oliver Oliver, Music and Conflict Transformation: Harmonies and Dissonances in Geopolitics, I.B. Tauris Publisher, 2007, p. 4.



- (⁶) Bert T. King and Elliott McGinnies, "Overview: Social Contexts and Issues for Contemporary Attitude Change Research", in: Bert T. King, Elliott McGinnies (eds.), Attitudes, Conflict and Social Change, Academic Press, New York, London, 1972, p. ٥.
- (⁷) Leonard C. Hawes, A New Philosophy of Social Conflict: Mediating Collective Trauma and Transitional Justice, Bloomsbury Academic, London, New Delhi, New York, 2015, p. 2٢.
- (⁸) Mitchell R. Hammer, "Solving Problems and Resolving Conflict Using the Intercultural Conflict Style Model and Inventory", in: Micheal A. Moodian (ed.), Contemporary Leadership and Intercultural Competence, SAGE Publications, London, 2009, p. 2٢٢.
- (⁹) Shay McConnon and Margaret McConnon, Conflict Management in the Workplace: How to Manage Disagreements and Develop Trust and Understanding, Spring Hill House, Oxford, 2008, p. ٤٢.
- (¹⁰) Quincy Wright, "The Nature of Conflict", in: John Burton and Frank Dukes (ed.), Conflict: Readings in Management & Resolution, The Macmillan Press, London, 1990, p. ١5.
- (¹¹) Akbar Kurniadi, Tri Legionosuko and Wibisono Poespitohadi, Conflict Transformation between Balinese and Lampung Ethnic in Realizing Sustainable Peace in Balinuraga Village, Way Panji District, Lampung Selatan Regency, Journal Pertahanan & Negara, Vol. 9, No. 1, 2019, p. 94.
- (¹²) Tricia S. Jones, "Emotional Communication in Conflict: Essence and Impact", in: William F. Eadie and Paul E. Nelson (eds.), The Language of Conflict and Resolution, SAGE Publications, London, 2001, p. 90- 91.
- (¹³) Andrew A. Tufano, Conflict Management for Security Professionals, Elsevier Inc, Oxford, 2014, p. ٥٦.
- (¹⁴) Mansoob Murshed, "Globalization, Marginalization and Conflict", in: Max Spoor (ed.), Globalization, Poverty and Conflict: A Critical Development Reader, Kluwer Academic Publishers, New York, Boston, London, 2004, p. ٧٦.
- (¹⁵) Jurgen Ruland, Christian von Lubke, Marcel M. Baumann, Religious Actors and Conflict Transformation in Southeast Asia, First Published, Routledge, Taylor & Francis Group, London, New York, 2019, p. 30- 31.
- (¹⁶) Richard N. C Ugwuanyi and Nkechi Anthonia Idoko, Conflict and Conflict Management in Academic Libraries: An Imperative for a Productive and Stress-Free Work Environment, Bassey Andah Journal, Vol. 5, 2012, p. ١٣٢.
- (¹⁷) Wolfgang Dietrich, Elective Conflict Transformation and the Transrational Shift in Peace Politics, First Published, Palgrave Macmillan, New York, 2013, p. 6.
- (¹⁸) Dede Fahrurroji, Washatiyah Islam as a Solution to Overcome Racial Conflict, International Conference of BKMT As- Syaflliyah Islamic University, Jakarta 20th February 2023, p. 347 'Oeydolapo Babatunde Durohaye, Abiodun Joseph Oluwadare and Mathias E. Jarikre, Fundamentals of Peace Studies and Conflict Resolution, National Open University of Nigeria, 2013, p. 2.
- (¹⁹) Quincy Wright, op. cit., p. ١٦.
- (²⁰) Arnie Grant, working at the Edge of Polarized Conflict in Organizations, Research Published in Ralph Stacey, Douglas Graffin, Complexity and the Experience of Values, Conflict and Compromise in Organizations, Routledge, Taylor & Francis Group, New York, 2008, p. ٤٩.



(²¹) Yazid Isa Alshoraty, The Hashemite University Students Preferred Conflict Resolution Styles and Their Relation to Students Sex, Grade Point Average and Faculty, *International Education Studies*, Vol. 16, No. 1, 2023, p. ٩٤.

(²²) David W. Johnson and Roger T. Johnson, *Reducing School Violence Through Conflict Resolution*, Association for Supervision and Curriculum Development, Virginia, 1995, P. 15.

(²³) Sylvester Tabe Arrey, *Understanding the Dynamics of Pursuing Reconciliation and Peacebuilding in Intractable Intergroup Conflict Situation Using Multi-Track Diplomacy: A Case Study of Somalia's Diaspora in Denmark*, Ph.D. Thesis, University of Jaume, Castellon, 2016, p. 112.

(²⁴) Dean Tjosvold, *Defining Conflict and Making Choices about its Management: Lighting the Dark Side of Organizational Life*, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 17, No. 2, 2006, p. 89.

(²⁵) Laksanto Utomo, *Conflict Resolution Based on Local Wisdom in Indonesia*, Research Published in Proceeding: *Dispute Resolution outside the Court*, Association of Indonesia Law Universities Leaders, Jakarta, 2017, p. 2٢.

(²⁶) John W Budd, Alexander JS Colvin and Dionne Pohler, *Advancing Dispute Resolution by Understanding the Source of Conflict: Toward an Integrated Framework*, *ILR Review*, Vol. 73, No. 2, 2020, p. 25٦.

(²⁷) Rastislav Kazansky, *The Conflict Theory as a Pillar of Security Science*, *Security Science Journal*, Vol. 1, No. 2, 2020, p. 34- 35.

(²⁸) Kenneth E. Boulding, *Conflict and Defense: A General Theory*, University Press of America, New York, 1962, p. ٤- 5.

(²⁹) Mitchell R. Hammer, *The Intercultural Conflict Style Inventory: A Conceptual Framework and Measure of Intercultural Conflict Resolution Approaches*, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 29, 2005, p. 676.

(³⁰) Albert Vollmer and Ariane Vetter, "Conflict Transformation in Coaching", in: Siegfried Greif et al (eds.), *International Handbook of Evidence- Based Coachin: Theory, Research and Practice*, Springer International Publications, Switzerland, 2022, p. 224.

(³¹) Maria Aurora Correa Bernardo and Diana-Lea Baranovich, *Higher Education in the Heart of Armed Conflict: The Pivotal Role of Student Affairs*, *International Journal of Educational Development*, Vol. 35, 2014, p. ٨٤.

(³²) Hagar Bampoh-Addo and Kumi Ansah-Koi, *Conflict Resolution in Higher Education Institutions: The Case of Ghanaian Public Universities*, *International Journal of Interdisciplinary Research Methods*, Vol. 2, No. 1, 2015, p. ٥٤٤. Egboosionu Nneka Anthonia et al, *Management of Conflicts in Universities: The University of Nigeria Nsukka Experience*, *International Journal of Management*, Vol. 10, Issue 6, 2019, P. 423.

(³³) Yusuf Lukman, *Managing Conflict at Institutions of Higher Learning: A Post Positivist Perspective*, *International Journal of Higher Education*, Vol. 10, No. 6, 2021, p. ١.

(³⁴) Miir Farooq, *Conflict Management in Higher Education Institutions (HEIS): A Case Study of Islamic University in Uganda*, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5, No. 3, 2022, p. ١٩٧.

- (³⁵) James C. Hearn and Melissa S. Anderson, Conflict in Academic Departments: An Analysis of Disputes over Faculty Promotion and Tenure, Research in Higher Education, Vol. 43, No. 5, 2002, p. 505.
- (³⁶) Siraj ud Din and Bakhtiar Kjan, An Inquiry into Conflict Management Strategies: Study of Higher Education Institution of Khyber Pakhtunkhwa, The International Journal's Research Journal of Social Science & Management, Vol. 2, No. 5, 2012, p. 2٤.
- (³⁷) Muhammad Altaf et al, Conflict Management Strategies in Higher Education Institutions: Public Sector Universities in Kpk Province Pakistan, Humanities and Social Sciences Journal, Vol. 4, No. 28, 2014, p. 161.
- (³⁸) Laura Adriana Baditoiu and Aurelia Stanescu, A Strategic Approach of Conflict Management Systems, Review of International Comparative Management, Vol. 19, Issue. 5, 2018, p. ٤٨٧.
- (³⁹) Martin C.G. Smith, "Facing up to Conflict in Construction", in: Peter Fenn, Rod Gameson (ed.), Construction Conflict Management and Resolution, Spon Press, London, 1992, p. 28.
- (⁴⁰) Joseph Babatola Ayodele and Joseph Olukayode Adewumi, The Incidence and Management of Conflicts in Secular and Non-Secular Tertiary Institutions in South West Nigeria, Educational Research and Review, Vol. 2, No. 5, 2007, p. ١٠٠.
- (⁴¹) Uzma Mukhtar, Zohurul Islam and Sununta Siengthai, Conflicts in Higher Education and Perceived Quality of Education: Empirical Evidence from Pakistan, Research in Higher Education Journal, Vol. 13, 2011, p. 3.
- (⁴²) Jannette Maryann Green, Conflict Management by Department Heads at Land Grant Universities, Ph. D Thesis, College of the Oklahoma State University, 1984, p. ١٣.
- (⁴³) Kseanela Sotirofski, Academic Conflicts in Higher Education Institutions, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 5, No. 16, 2014, p. 718.
- (⁴⁴) Almas Kayani and Sidra Kiran, A Comparative Study of Conflict Management Styles Adopted by Academic Staff of Public and Private Universities, Academic Research International, Vol. 10, No. 2, 2019, p. ٨٨.
- (⁴⁵) Ewa Gmurzynska, Analysis of the Cause of Conflicts at Universities and Alternative Methods of Resolving Them: Mediation in Academic Disputes, Studia Iuridica Lublinensis, Vo. Xxx, No. 1, 2021, p. 68.
- (⁴⁶) Todd D. Still, Conflict at Thessalonica: A Pauline Church and its Neighbors, Sheffield Academic Press, 2009, p. 111.
- (⁴⁷) Marwa Kebbi, Stress and Coping Strategies Used by Special Education and General Classroom Teachers, International Journal of Special Education, Vol. 33, No. 1, 2018, p. ٣٧.
- (⁴⁸) Sun Yuhan, Sun Jianguang and Farzaneh Haratyan, Conflict Management Through On-Line Education among China's Universities During the COVID 2019, British Journal of Education, Vol. 11, Issue 4. 2023, p. ٦.
- (⁴⁹) Emma Feenstra and Nikki de Zwaan, Gender, Peace and Conflict Training Manual, The Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Hague, 2015, p. ٤0.
- (⁵⁰) Josef Leidenfrost, Conflict Resolution at Universities: Ombudsman Mediation as a Tool, Perspective Focus, 2015, p. 103.





- (⁵¹) Brian S. Beck, Integrated Conflict Management Systems as Cure and Cause: How Leaders Address Cultural Change and Conflict in their Organizations, Master Thesis, the Faculty of the University of Denver, 2010, p. ١٤.
- (⁵²) Robert E. Steven, Stan Williamson and Andrew Tiger, Conflict Resolution Strategies in an Academic Setting, Conflict Resolution & Negotiation Journal, Vol. 4, 2012, p 140- 141.
- (⁵³) Barbara Oakley et al, Turning Student Groups into Effective Teams, Journal of Student-Centered Learning, Vol. 2, No. 1, 2004, p. ١٥.
- (⁵⁴) Maurice A. Hitchcock, and Alex S. Anderson, Dealing with Dysfunctional Tutorial Groups, Teaching and Learning in Medicine, Vol. 9, No. 1, 1997, p. 19- 20.
- (⁵⁵) John Nwokocha, Strategies for Conflict Management in the University among Staff and Students, International Journal of Scientific Research in Education, Vol. 7, No. 4, 2020, p. 805- 806.
- (⁵⁶) Robert E. Steven, Stan Williamson and Andrew Tiger, op. cit., p. 139- 140.
- (⁵⁷) Maria R. Volpe and David Chandler, Resolving Conflicts in Institutions of Higher Education: Challenges for Pracademics, Georgia State University, College of Law, 1999, p. ٣.
- (⁵⁸) Carlos Maria Alcover, Ombudsing in Higher Education: A Contingent Model for Mediation in University Dispute Resolution Processes, The Spanish Journal of Psychology, Vol. 12, No. 1, 2009, p. 2٧٧.
- (⁵⁹) James C. Hearn, Melissa S. Anderson, op. cit., p. 505.
- (⁶⁰) Julius Harambee Mabilia, Crispinus Iteyo and Kennedy Onkwre, Nature of Student Conflicts in Public Universities in Western Kenya, International Journal of Social Science and Humanities Research Vol. 10, Issue 4, 2022, p. 390.
- (⁶¹) James C. Hearn and Melissa S. Anderson, Conflict in Academic Departments, op. cit., p. 505.
- (⁶²) Julius Harambee Mabilia, Crispinus Iteyo and Kennedy Onkwre, op. cit., p. 390.
- (⁶³) William K. Cummings, Cooperation or Conflict between University Managers and Professors, The Journal of Finance and Management in Colleges and Universities, No. 3, 2006, p. 230- 232.
- (⁶⁴) Jay Schalin, Bolstering the Board: Trustees are Academia's Best Hope for Reform, The James G Martin Center for Academic Renewal, 2020, p. 50.
- (⁶⁵) Okoli Ifeanyi Emmanuel, Okeke Kelechi Charles and Nuel-Okoli Chinenye, Conflict Management and Employee Commitment among Academic Staff in Public Universities in South East Nigeria, International Journal of Advanced Academic and Educational Research, Vol. 13, Issue 2, 2017, p. ٨٥.
- (⁶⁶) Patrick Arthur, Conflict Management Mechanisms in the Administration of Cape Coast Polytechnic, Master Thesis, the Faculty of Education, University of Cape Coast, 2009, p. 86- 87.
- (⁶⁷) Ajibade David, Student's Crisis in Nigerian Tertiary Educational Institutions: A Review of the Causes and Management Style, Khazar Journal of Humanities and Social Sciences, Vol. 16, No. 1, 2013, p. 66.
- (⁶⁸) John Yaw Akparep, An Examination of the Causes of Students Management Conflicts in University for Development Studies from 1999 to 2009, Open Journal of Leadership, Vol. 8, 2019, p. 77.

(69) Alamu Oluwaseyi and Ajayi Victorian Damilola, Conflict Management in Public Tertiary Institution, Southwest Nigeria, Saudi Journal of Humanities and Social Sciences, Vol. 18, No. 5, 2023, p. 116.

(70) Udeme Umo, Forms and Sources of Conflict in Nigerian Educational System: The Search for Nigerian Psyche, Global Journal of Educational Research, Vol 13, 2014, p. ١٠٤.

(71) Richard R. Guiab and Carlito G. Miguel, Conflict Management Styles of Faculty and Staff of a State University in Northern Philippines, International Journal of Current Science Research and Review, Vol. 6, Issue 9, 2023, p. 6358.

(72) Maria Aurora Correa Bernardo and Diana Lea Baranovich, Higher Education in the Heart of Armed Conflict: The Pivotal Role of Student Affairs, International Journal of Educational Development, Vol. 35, 2014, p. 81.

(73) Josef Leidenfrost, Ombudsman in Higher Education: Helping the Signal Student Contributing to the Universities Institutional Changes, Creative Education, Vol. 4, No. 7, 2013, p. ٩.

(74) Fatile O. Jacob and Adejuwon D. Kehinde, Conflict and Conflict Management in Tertiary Institutions: The Case of Nigerian Universities, European Journal of Humanities and Social Sciences, Vol. 7, No. 1, 2011, p. 280- 281.

(75) Rirhandzo Charlotte Priscilla Baloyi, Conflict between Management and Students in South African Institutions of Higher Education, Master Dissertation, the Faculty of Education and Nursing at the Rand Afrikaans University, 1998, p. 31- 32.

(76) Joachim Selter, Conflict Management in Higher Education Organizations, Leadership and Governance in Higher Education, Vol. 1, No. 1, 2011, p. ٩٤.

(77) Agnes Kinanu Mungania and John M. Kihoro, Conflict Resolution in Improving Management-Students Relations in Learning Institutions in Kenya, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 7, 2017, p. 2٨١.

(78) Walter H. Gmelch, Department Chairs under Siege: Resolving the Web of Conflict, New Directions for Higher Education, Vol. 92, 1995, p. ٣٥.

(79) Muhammad Hamayun et al, Resolving Conflict: Conflict Management Strategies in Higher Education Institutions of Khyber Pakhtunkhwa, European Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 11, 2016, p. ٩0.

(80) Mushtaq Ahmad, Muhammad Naveed Khalid and Farah Shafiq, Conflict Management Practices of University Teachers, Global Educational Studies Review, Vol. 6. No. 6, 2021, p. 142.

(81) Bernard Oladosu Omisorem and Ashimi Rashidat Abiodun, Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 3, No. 6, 2014, p. 118- 119.

قائمة المصادر

1- Daniel Shapiro, Conflict and Communication: A Guide Through the Labyrinth of Conflict Management, IDEA Press Books, New York, 2004.

2- Chukwuma Robinson Anugwom and Violet A. Ikpeba, A Survey on Determinants of Conflict Management Strategies on Administration of Higher Education in Delta State: Implications for Education for All, Journal of Teacher Perspective, Vol. 8, No. 4. 2014.





- 3- Michael J. Butler, International Conflict Management, Routledge, Taylor & Francis Group, London, New York, 2009.
- 4- Marc J. Dalmasson, Are College Students Prepared for Conflict? A Review on Conflict Resolution among College Students, Graduate Research Papers, University of Northern Iowa, 2003.
- 5- Lee A. Smithey, Unionists, Loyalists and Conflict Transformation in Northern Ireland, Oxford University Press, New York, 2011.
- 6- Oliver Oliver, Music and Conflict Transformation: Harmonies and Dissonances in Geopolitics, I.B. Tauris Publisher, 2007.
- 7- Bert T. King and Elliott McGinnies, "Overview: Social Contexts and Issues for Contemporary Attitude Change Research", in: Bert T. King, Elliott McGinnies (eds.), Attitudes, Conflict and Social Change, Academic Press, New York, London, 1972.
- 8- Leonard C. Hawes, A New Philosophy of Social Conflict: Mediating Collective Trauma and Transitional Justice, Bloomsbury Academic, London, New Delhi, New York, 2015.
- 9- Mitchell R. Hammer, "Solving Problems and Resolving Conflict Using the Intercultural Conflict Style Model and Inventory", in: Micheal A. Moodian (ed.), Contemporary Leadership and Intercultural Competence, SAGE Publications, London, 2009.
- 10- Shay McConnon and Margaret McConnon, Conflict Management in the Workplace: How to Manage Disagreements and Develop Trust and Understanding, Spring Hill House, Oxford, 2008.
- 11- Quincy Wright, "The Nature of Conflict", in: John Burton and Frank Dukes (ed.), Conflict: Readings in Management & Resolution, The Macmillan Press, London, 1990.
- 12- Akbar Kurniadi, Tri Legionosuko and Wibisono Poespitohadi, Conflict Transformation between Balinese and Lampung Ethnic in Realizing Sustainable Peace in Balinuraga Village, Way Panji District, Lampung Selatan Regency, Journal Pertahanan & Negara, Vol. 9, No. 1, 2019.
- 13- Tricia S. Jones, "Emotional Communication in Conflict: Essence and Impact", in: William F. Eadie and Paul E. Nelson (eds.), The Language of Conflict and Resolution, SAGE Publications, London, 2001.
- 14- Andrew A. Tufano, Conflict Management for Security Professionals, Elsevier Inc, Oxford, 2014.
- 15- Mansoob Murshed, "Globalization, Marginalization and Conflict", in: Max Spoor (ed.), Globalization, Poverty and Conflict: A Critical Development Reader, Kluwer Academic Publishers, New York, Boston, London, 2004.

- 16- Jurgen Ruland, Christian von Lubke, Marcel M. Baumann, Religious Actors and Conflict Transformation in Southeast Asia, First Published, Routledge, Taylor & Francis Group, London, New York, 2019.
- 17- Richard N. C Ugwuanyi and Nkechi Anthonia Idoko, Conflict and Conflict Management in Academic Libraries: An Imperative for a Productive and Stress-Free Work Environment, Bassey Andah Journal, Vol. 5, 2012.
- 18- Wolfgang Dietrich, Elective Conflict Transformation and the Transrational Shift in Peace Politics, First Published, Palgrave Macmillan, New York, 2013.
- 19- Dede Fahrurroji, Washatiah Islam as a Solution to Overcome Racial Conflict, International Conference of BKMT As- Syafllyah Islamic University, Jakarta 20th February 2023.
- 20- Oeydolapo Babatunde Durohaye, Abiodun Joseph Oluwadare and Mathias E. Jarikre, Fundamentals of Peace Studies and Conflict Resolution, National Open University of Nigeria, 2013.
- 21- Arnie Grant, working at the Edge of Polarized Conflict in Organizations, Research Published in Ralph Stacey, Douglas Graffin, Complexity and the Experience of Values, Conflict and Compromise in Organizations, Routledge, Taylor & Francis Group, New York, 2008.
- 22- Yazid Isa Alshoraty, The Hashemite University Students Preferred Conflict Resolution Styles and Their Relation to Students Sex, Grade Point Average and Faculty, International Education Studies, Vol. 16, No. 1, 2023.
- 23- David W. Johnson and Roger T. Johnson, Reducing School Violence Through Conflict Resolution, Association for Supervision and Curriculum Development, Virginia, 1995.
- 24- Sylvester Tabe Arrey, Understanding the Dynamics of Pursuing Reconciliation and Peacebuilding in Intractable Intergroup Conflict Situation Using Multi- Track Diplomacy: A Case Study of Somalia's Diaspora in Denmark, Ph.D. Thesis, University of Jaume, Castellon, 2016.
- 25- Dean Tjosvold, Defining Conflict and Making Choices about its Management: Lighting the Dark Side of Organizational Life, International Journal of Conflict Management, Vol. 17, No. 2, 2006.
- 26- Laksanto Utomo, Conflict Resolution Based on Local Wisdom in Indonesia, Research Published in Proceeding: Dispute Resolution outside the Court, Association of Indonesia Law Universities Leaders, Jakarta, 2017.
- 27- John W Budd, Alexander JS Colvin and Dionne Pohler, Advancing Dispute Resolution by Understanding the Source of Conflict: Toward an Integrated Framework, ILR Review, Vol. 73, No, 2, 2020.





- 28- Rastislav Kazansky, The Conflict Theory as a Pillar of Security Science, Security Science Journal, Vol. 1, No. 2, 2020.
- 29- Kenneth E. Boulding, Conflict and Defense: A General Theory, University Press of America, New York, 1962.
- 30- Mitchell R. Hammer, The Intercultural Conflict Style Inventory: A Conceptual Framework and Measure of Intercultural Conflict Resolution Approaches, International Journal of Intercultural Relations, Vol. 29, 2005.
- 31- Albert Vollmer and Ariane Vetter, “Conflict Transformation in Coaching”, in: Siegfried Greif et al (eds.), International Handbook of Evidence- Based Coachin: Theory, Research and Practice, Springer International Publications, Switzerland, 2022.
- 32- Maria Aurora Correa Bernardo and Diana-Lea Baranovich, Higher Education in the Heart of Armed Conflict: The Pivotal Role of Student Affairs, International Journal of Educational Development, Vol. 35, 2014.
- 33- Hagar Bampoh-Addo and Kumi Ansah-Koi, Conflict Resolution in Higher Education Institutions: The Case of Ghanaian Public Universities, International Journal of Interdisciplinary Research Methods, Vol. 2, No. 1, 2015.
- 34- Egbosionu Nneka Anthonia et al, Management of Conflicts in Universities: The University of Nigeria Nsukka Experience, International Journal of Management, Vol. 10, Issue 6, 2019.
- 35- Yusuf Lukman, Managing Conflict at Institutions of Higher Learning: A Post Positivist Perspective, International Journal of Higher Education, Vol. 10, No. 6, 2021.
- 36- Miir Farooq, Conflict Management in Higher Education Institutions (HEIS): A Case Study of Islamic University in Uganda, International Journal of Leadership Studies, Vol. 5, No. 3, 2022.
- 37- James C. Hearn and Melissa S. Anderson, Conflict in Academic Departments: An Analysis of Disputes over Faculty Promotion and Tenure, Research in Higher Education, Vol. 43, No. 5, 2002.
- 38- Siraj ud Din and Bakhtiar Kjan, An Inquiry into Conflict Management Strategies: Study of Higher Education Institution of Khyber Pakhtunkhwa, The International Journal's Research Journal of Social Science & Management, Vol. 2, No. 5, 2012.
- 39- Muhammad Altaf et al, Conflict Management Strategies in Higher Education Institutions: Public Sector Universities in Kpk Province Pakistan, Humanities and Social Sciences Journal, Vol. 4, No. 28, 2014.
- 40- Laura Adriana Baditoiu and Aurelia Stanescu, A Strategic Approach of Conflict Management Systems, Review of International Comparative Management, Vol. 19, Issue. 5, 2018.



- 41- Martin C.G. Smith, "Facing up to Conflict in Construction", in: Peter Fenn, Rod Gameson (ed.), Construction Conflict Management and Resolution, Spon Press, London, 1992.
- 42- Joseph Babatola Ayodele and Joseph Olukayode Adewumi, The Incidence and Management of Conflicts in Secular and Non-Secular Tertiary Institutions in South West Nigeria, Educational Research and Review, Vol. 2, No. 5, 2007.
- 43- Uzma Mukhtar, Zohurul Islam and Sununta Siengthai, Conflicts in Higher Education and Perceived Quality of Education: Empirical Evidence from Pakistan, Research in Higher Education Journal, Vol. 13, 2011.
- 44- Jannette Maryann Green, Conflict Management by Department Heads at Land Grant Universities, Ph. D Thesis, College of the Oklahoma State University, 1984.
- 45- Kseanela Sotirofski, Academic Conflicts in Higher Education Institutions, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 5, No. 16, 2014.
- 46- Almas Kayani and Sidra Kiran, A Comparative Study of Conflict Management Styles Adopted by Academic Staff of Public and Private Universities, Academic Research International, Vol. 10, No. 2, 2019.
- 47- Ewa Gmurzynska, Analysis of the Cause of Conflicts at Universities and Alternative Methods of Resolving Them: Mediation in Academic Disputes, Studia Iuridica Lublinensis, Vo. Xxx, No. 1, 2021.
- 48- Todd D. Still, Conflict at Thessalonica: A Pauline Church and its Neighbors, Sheffield Academic Press, 2009.
- 49- Marwa Kebbi, Stress and Coping Strategies Used by Special Education and General Classroom Teachers, International Journal of Special Education, Vol. 33, No. 1, 2018.
- 50- Sun Yuhan, Sun Jianguang and Farzaneh Haratyan, Conflict Management Through On-Line Education among China's Universities During the COVID 2019, British Journal of Education, Vol. 11, Issue 4. 2023.
- 51- Emma Feenstra and Nikki de Zwaan, Gender, Peace and Conflict Training Manual, The Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Hague, 2015.
- 52- Josef Leidenfrost, Conflict Resolution at Universities: Ombudsman Mediation as a Tool, Perspective Focus, 2015.
- 53- Brian S. Beck, Integrated Conflict Management Systems as Cure and Cause: How Leaders Address Cultural Change and Conflict in their Organizations, Master Thesis, the Faculty of the University of Denver, 2010.
- 54- Robert E. Steven, Stan Williamson and Andrew Tiger, Conflict Resolution Strategies in an Academic Setting, Conflict Resolution & Negotiation Journal, Vol. 4, 2012.





- 55- Barbara Oakley et al, Turning Student Groups into Effective Teams, Journal of Student-Centered Learning, Vol. 2, No. 1, 2004.
- 56- Maurice A. Hitchcock, and Alex S. Anderson, Dealing with Dysfunctional Tutorial Groups, Teaching and Learning in Medicine, Vol. 9, No. 1, 1997.
- 57- John Nwokocha, Strategies for Conflict Management in the University among Staff and Students, International Journal of Scientific Research in Education, Vol. 7, No. 4, 2020.
- 58- Maria R. Volpe and David Chandler, Resolving Conflicts in Institutions of Higher Education: Challenges for Practitioners, Georgia State University, College of Law, 1999.
- 59- Carlos Maria Alcover, Ombudsing in Higher Education: A Contingent Model for Mediation in University Dispute Resolution Processes, The Spanish Journal of Psychology, Vol. 12, No. 1, 2009.
- 60- Julius Harambee Mabilia, Crispinus Iteyo and Kennedy Onkwere, Nature of Student Conflicts in Public Universities in Western Kenya, International Journal of Social Science and Humanities Research Vol. 10, Issue 4, 2022.
- 61- William K. Cummings, Cooperation or Conflict between University Managers and Professors, The Journal of Finance and Management in Colleges and Universities, No. 3, 2006.
- 62- Jay Schalin, Bolstering the Board: Trustees are Academia's Best Hope for Reform, The James G Martin Center for Academic Renewal, 2020.
- 63- Okoli Ifeanyi Emmanuel, Okeke Kelechi Charles and Nuel-Okoli Chinenye, Conflict Management and Employee Commitment among Academic Staff in Public Universities in South East Nigeria, International Journal of Advanced Academic and Educational Research, Vol. 13, Issue 2, 2017.
- 64- Patrick Arthur, Conflict Management Mechanisms in the Administration of Cape Coast Polytechnic, Master Thesis, the Faculty of Education, University of Cape Coast, 2009.
- 65- Ajibade David, Student's Crisis in Nigerian Tertiary Educational Institutions: A Review of the Causes and Management Style, Khazar Journal of Humanities and Social Sciences, Vol. 16, No. 1, 2013.
- 66- John Yaw Akparep, An Examination of the Causes of Students Management Conflicts in University for Development Studies from 1999 to 2009, Open Journal of Leadership, Vol. 8, 2019.
- 67- Alamu Oluwaseyi and Ajayi Victoriana Damilola, Conflict Management in Public Tertiary Institution, Southwest Nigeria, Saudi Journal of Humanities and Social Sciences, Vol. 18, No. 5, 2023.



- 68- Udeme Umo, Forms and Sources of Conflict in Nigerian Educational System: The Search for Nigerian Psyche, Global Journal of Educational Research, Vol 13, 2014.
- 69- Richard R. Guiab and Carlito G. Miguel, Conflict Management Styles of Faculty and Staff of a State University in Northern Philippines, International Journal of Current Science Research and Review, Vol. 6, Issue 9, 2023.
- 70- Maria Aurrora Correa Bernardo and Diana Lea Baranovich, Higher Education in the Heart of Armed Conflict: The Pivotal Role of Student Affairs, International Journal of Educational Development, Vol. 35, 2014.
- 71- Josef Leidenfrost, Ombudsman in Higher Education: Helping the Signal Student Contributing to the Universities Institutional Changes, Creative Education, Vol. 4, No. 7, 2013.
- 72- Fatile O. Jacob and Adejuwon D. Kehinde, Conflict and Conflict Management in Tertiary Institutions: The Case of Nigerian Universities, European Journal of Humanities and Social Sciences, Vol. 7, No. 1, 2011.
- 73- Rirhandzo Charlotte Priscilla Baloyi, Conflict between Management and Students in South African Institutions of Higher Education, Master Dissertation, the Faculty of Education and Nursing at the Rand Afrikaans University, 1998.
- 74- Joachim Selter, Conflict Management in Higher Education Organizations, Leadership and Governance in Higher Education, Vol. 1, No. 1, 2011.
- 75- Agnes Kinanu Mungania and John M. Kihoro, Conflict Resolution in Improving Management-Students Relations in Learning Institutions in Kenya, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 7, 2017.
- 76- Walter H. Gmelch, Department Chairs under Siege: Resolving the Web of Conflict, New Directions for Higher Education, Vol. 92, 1995.
- 77- Muhammad Hamayun et al, Resolving Conflict: Conflict Management Strategies in Higher Education Institutions of Khyber Pakhtunkhwa, European Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 11, 2016.
- 78- Mushtaq Ahmad, Muhammad Naveed Khalid and Farah Shafiq, Conflict Management Practices of University Teachers, Global Educational Studies Review, Vol. 6. No. 6, 2021.
- 79- Bernard Oladosu Omisorem and Ashimi Rashidat Abiodun, Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 3, No. 6, 2014.

