

□  
□  
**إدارة الصراع التنظيمي في المدارس  
الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة  
التدريسية □**

□  
**م.د. سهام عبد الله حسين**

**جامعة ديالى-كلية التربية للعلوم الإنسانية** □

تظهر مشكلة البحث من خلال الصراع الذي يحدث بين العاملين في داخل المؤسسة التعليمية بسبب الاختلاف في قيمهم، اتجاهاتهم، مؤهلاتهم، مداركهم. كما يمكن أن ينشأ الصراع لأسباب إدارية أو تنظيمية، وهذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات الإدارية والسلوكية اللازمة للتعاون معها بما يخدم مصلحة وأهداف المؤسسة بشكل إيجابي. وتظهر أهمية البحث من خلال الصراع البناء والايجابي الذي يهدف الى تحسين مستوى الاداء اما اذا كان يتعارض مع اهداف ومصالح المؤسسة فانه هدام وسلبى للعملية التعليمية ويؤدي الى إعاقة عمل المؤسسة بسبب حدوث خلل في النظام التعليمي في داخل المؤسسة ، اما الفصل الثاني فقد تضمن أدبيات البحث والدراسات السابقة ، وتضمن الفصل الثالث إجراءات البحث ومجتمع البحث وعينته وصدق وثبات الأداء والوسائل الإحصائية ، إما الفصل الرابع فقد تضمن النتائج ومناقشتها والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

## مشكلة البحث:

تعيش معظم المؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية في مجتمعاتنا حالة من الصراع وذلك من اجل الحفاظ عليها واستمرار بقائها والسعي لتطويرها من اجل الارتقاء بها نحو الأفضل كما أن الصراع قد يكون بحد ذاته هو احد الأهداف التي تسعى إدارة المؤسسات الى تحقيقها وإيجادها على ارض الواقع وذلك لان الصراع الايجابي يؤدي إلى تطوير المؤسسة من خلال خلق حالة من المنافسة بين العاملين الأمر الذي يدفعهم إلى استخدام أفضل الأساليب الحديثة لتطوير كفاءتهم العلمية والعملية ومعالجة المشكلات التي تواجههم إنشاء تآديتهم لعملهم. ولا تستطيع إي مؤسسة ان تعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في مختلف أجزاء ومجالات المؤسسة ومستوياتها المختلفة، فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة مثل تبادل المعلومات، الرأي، التشاور، الخبرة، التعاون والاستفسار عن امر ما . هذه الاعتمادية والترابط يمكن ان يؤدي الى التعاون، التماسك، الى الصراع والتعارض (حريم ، ٢٠٠٣ : ٤٤) كما وان الصراع بين افراد المؤسسات يحدث بشكل مستمر لان لكل منهم اهدافاً و مصالح تختلف وتضطم بأهداف و مصالح الاخرين، حيث ان هذا النوع من الصراع لا يمكن الغاؤه داخل المؤسسات التربوية لما له من نتائج مهمة للعملية التعليمية والتربوية على حد سواء فهو يساعد على اجراء تغييرات اساسيه داخل المؤسسة . ويساعد على تطويرها وحل المشكلات الموجودة فيها (الشريف ، ٢٠٠٩ : ٢٠٢). والصراع يثير ظاهرة طبيعية في حياه الافراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات على حد سواء اذ ان الصراع احد الافرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الافراد كالتعاون والمنافسة و التقليد والمحاكاة وغيرها من الظواهر الطبيعية في العلاقات و التفاعلات الاجتماعية و نظرا لكون طبيعة الافراد والمؤسسات تستدعي التطوير و التغيير (حمود، ٢٠٠٢ : ١٤٢).

ان اي مؤسسة تربوية تعليمية لا يمكن ان يكتب لها البقاء والاستمرار في حال السكون الدائم حتى وان كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعاون عليها فهناك تفاعلات بين المؤسسات و بين بيئاتها الداخلية والخارجية الامر الذي يترتب عليه تغيرات مختلفة على المستويات كافة (اللوزي، ١٩٩٩ : ٧٤). وتعد المؤسسة التربوية نسقا اجتماعيه محددنا يسعى للعمل لتحقيق اهداف مرسومة ويوجد لهذا النسق الاجتماعي عناصر المدخلات تعمل للمحافظة على توازنه واستقراره . ويوجد في المقابل عناصر تثير الصراع بين عناصر هذا النسق ومدخلاته الامر الذي يتطلب من الادارة ضرورة العمل على استخدام استراتيجيات تساعد على التخفيف من حدة و اثار هذا الصراع (اللوزي، ١٩٩٩ : ٧٤). ومادام الصراع ظاهرة طبيعية ولا بد من وجودها في اية مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها فاصبح من واجب الادارة الاعتراف بها، والتعرف على اسبابها سعيا للوصول الى الطريقة المناسبة للتعامل معها . ويحدث الصراع بين العاملين في الغالب بسبب الاختلافات في قيمهم، اتجاهاتهم، مؤهلاتهم، ومدركاتهم كما يمكن ان ينشأ الصراع لأسباب إدارية وتنظيمية وهذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات الإدارية والسلوكية اللازمة للتعامل معها بما يخدم مصلحة و اهداف المؤسسة بشكل إيجابي (الخشالي، ٢٠٠٤ : ١). كما ان ظهور اي شكل من اشكال الصراع داخل المؤسسة هو احدى قوى التغيير لذا فان ما يميز القائد الفعال عن غيره يكون في كيفية ادارته للصراع، وان القائد الناجح يحدد بشكل واقعي الصراع داخل المؤسسة ويحاول تحديد الاسباب الرئيسية لمواجهة الوضع المتأزم من اجل حل المشكلة، واستخدام الصراع كقوة من اجل التغيير والتطور (المومني، ٢٠١١ : ١٦)

## اهمية البحث:

ان الصراع بين الخلائق موجود منذ ان خلق الله تعالى الانسان، فبخلق ابينا ادم عليه السلام ادرك ابليس عليه من الله ما يستحق من اللعان ان هذا المخلوق العظيم سيكون له شان عظيم وهنا بدأت تتعارض المصالح من وجهة نظر ابليس، وتبدأ القصة منذ ان خلق الله ادم من

طين قبل ان تتفخ فيه الروح، فيمر ابليس عنه فيركله بقدمه قائلاً " لسني ما خلقت ولئن سلطت عليك لأهلكنك ولئن سلطت علي لأعصينك" (ابن كثير ، ج ١ : ٩٧). ومن هذا الفهم البسيط ارادت الباحثة ان تبين ان الصراع امر حتمي ومهم بين الخلاق اوجده الله في نفوس المخلوقات لحكمه ارادها سبحانه و تعالى وقد يكون من اغراضها اذكاء شرارة التعلم والتنافس للبحث عن المعلومات التي توصل الي الحقائق لنصل الى المستوى المطلوب في الاداء . لقد تأثرت الإدارة التربوية كغيرها من العلوم، بموضوع الصراع بل وافردت له من احد علومها وهو ما يعرف " ادارة الصراع" ومن هذا المنطلق كان الاهتمام بإدارة الصراع واساليبه المختلفة كمدخل لتطوير المؤسسات التربوية بشكل عام والمؤسسات الثانوية بشكل خاص، فالمدارس بحاجة الى قدر معتدل من الصراع لتجنب الجمود و الركود والروتين والحفاظ على نموها وفعاليتها (الشريف وعبد العليم ، ٢٠٠٩ : ٢٥). ولا تخلو المؤسسات التربوية بكافة انواعها ومستوياتها من وجود صراع بداخلها ناتج عن المشكلات السلوكية المتوقعة داخل كيان المؤسسة التربوية ونظراً لكون المدرسة اصغر وحدة بنائية تنظيمية ممثلة للنظام التعليمي فهي بمثابة الصورة المصغرة لما يحدث بداخله من تفاعلات وما يتمخض عنها من صراعات بصور مختلفة ومستويات متفاوتة القوة (Owens,R.1881). وقد يحدث الصراع في المؤسسات نتيجة طموح بعض الافراد في الحصول على السلطة التي تعبر عن (القوة) وهي مظهراً اجتماعياً غالباً ما يحصل عليه الافراد عن طريق التفاعل مع الاخرين فيحصلون عليها طبقاً لعلاقاتهم التي ينمونها ويطورونها مع الاخرين وهنا يستخدم الافراد كل قدراتهم الاتصالية للوصول للهدف. (دغمش، ٢٠١٢ : ٩١). كما وقد يحدث الصراع في احيان اخرى بسبب وجود خلل في السلوك الاداري كضعف فعالية جهاز الاتصالات بين الافراد والجماعات وفقدان التعاون بينهم داخل المؤسسة او بسبب التصادم الشخصي بينهم نتيجة تبادل القيم، او تعارض اهداف العمل وخاصه في ظل عدم وجود معايير للاداء وقد يعزى نشوء الصراع الى الاختلاف حول وسائل تحقيق العمل وسياساته او لضعف السلطة وحب السيطرة والتنافس بين الافراد. (Dessler,1980) . ان موضوع ادارة الصراع من الموضوعات التي بدأت تفرض نفسها على مديرو المدارس الثانوية بل ويمكن القول ان كفاءة المدير وفعاليتيه تقاس في بعض جوانبها مدى قدرته على ادارة الصراع والتعامل معه فاذا لم يستخدم الاسلوب المناسب فانه يستهلك جهد الادارة ووقتها في المواجهة بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في انشطة تعليمية تربوية منتجة (رسمي، ٢٠٠٤ : ٤٤٣). ويعد الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه وان انعدام الصراع او وجوده بمستوى منخفض في المؤسسة بسبب الركود ، يؤدي مع الزمن الى انهيارها ، كما ان وجود الصراع بدرجة عالية ضار لانه يصيب المؤسسة بخلل كبير ، اما القدر المعتدل من الصراع فهو امر مطلوب ومهم بالنسبة للمؤسسة عموما والعاملين خصوصا ( العميان ، ٢٠٠٥ : ٣٨). والصراع ذو حدين يمكن ان يكون سلبياً ولكنه ايضا يمكن ان يكون ايجابياً وهذا يتوقف على بدائل العمل و طريقة ادارة الصراع ان المهم ليس الصراع بقدر معرفه ما هو الدافع اليه اي هل الافراد الذين يعيشون الصراع راغبون بالعمل في هذه المؤسسة والانتماء اليها ام انهم مدفوعون برغبة تخريرية و هل ينظرون الى الصراع كبناء يخدم وظائف المؤسسة ام ينظرون اليه على انه مخل بوظائف المؤسسة . (العميان، ٢٠٠٥ : ٣٨٠-٣٨١) وترى الباحثة ان الصراع الذي يخدم العملية التعليمية هو الصراع البناء والايجابي والذي يهدف الى تحسين مستوى الاداء اما اذا كان يتعارض مع اهداف و مصالح المؤسسة فانه هدام وسلبي للعملية التعليمية ويؤدي الى اعاقه عمل المؤسسة التعليمية ويسبب خلل في النظام التعليمي في داخل المؤسسة. كما ان الصراع مرتبط بسوء التفاهم والخلافات بين العاملين من جهة و بينهم وبين رئيس العمل وهذا مرتبط بالحياة البشرية الا انها في حاجه ماسه الى التكيف و ان المسؤولين يقللون ويعالجون حده الصراع بين العاملين حيث تبين ان درجة كفاءه المؤسسة والصراع يرتبط ارتباطاً عكسياً مع العلاقات الانسانية بمعنى كلما ارتفعت درجه الصراع بين العاملين في المدرسة كلما ادى ذلك الى انخفاض العلاقات الانسانية بينهم ( دغمش ، ٢٠١٢ : ١٣٢) .

## اهداف البحث :

يهدف البحث الحالي التعرف الى :-

- ١- التعرف على مستوى ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في المدارس الثانوية وحسب الفرضيات الاتية :-  
الفرضية الاولى / هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في المدارس الثانوية تبعا لمتغير الجنس .  
الفرضية الثانية / هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) تبعا لمتغير سنوات الخدمة  
الفرضية الثالثة / هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

حدود البحث :-

## تحديد المصطلحات :-

### الصراع:-

- ١- يعرفه(الموسوي, ٢٠٠٢ ) بأنه "تصارع ارادتين وتضارب مصالحهما ، وتعارضهما، الا انه يمكن معرفة ابعاده واتجاهاته واطرافه واهدافه " (الموسوي ٢٠٠٢: ١٨٦ )
- ٢- يعرفه ( الحمود ٢٠٠٢) بأنه "حالة اضطراب وتعطل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد او الجماعة صعوبة في اختيار البديل الافضل للقرار المراد اتخاذه" (حمود، ٢٠٠٢: ٧٣ )
٣. يعرفه (الصيرفي ٢٠٠٨) بأنه " الموقف الذي تتعارض فيه بشكل اساسي الظروف والممارسات والاهداف المختلفة ( الصيرفي ،٢٠٠٨: ٨)

### التعريف النظري :

هو الموقف المتأزم الذي تشتد فيه الخلافات والازمات بين اعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة وبينهم وبين مدير المدرسة و التي تحتاج الى قرار سليم ورشيد لحل تلك الصراعات من قبل مدير المدرسة.

### التعريف الاجرائي:

هو الدرجة التي يحصل عليها من خلال استجابات افراد العينة على فقرات المقياس

### ادارة الصراع التنظيمي :-

- ١- يعرفه ( احمد، ٢٠٠٨ ) بأنه "كفاح حول القيم والاتجاهات ، الاجر والحوافز حيث يهدف المتصارعون الى تحييد خصومهم او القضاء عليهم ( احمد، ٢٠٠٨: ١٨ )
٢. يعرفه (الصيرفي، ٢٠٠٧) بأنه " عملية تفاعل بين طرفين او اكثر تبدأ عندما يدرك احد اطرافها او الطرف الاخر بضعف تحقيق اهدافهم من مما يخلق لديه شعور بالإحباط (الصيرفي، ٢٠٠٧: ٧٢ )
- ٣- يعرفه (عوض الله، ٢٠١٣) بأنه "وجه القصور التي تعيق عملية تحقيق الاهداف التربوية التعليمية وتؤدي الى تقليل مستوى فعالية المؤسسة التربوية في الوفاء بمتطلبات البيئة التعليمية". (عوض الله، ٢٠١٣: ٢٣٠)

### التعريف النظري :

حاله من التوتر والقلق بين الاطراف المتنازعة متمثلة بأعضاء الهيئة التدريسية ومدير المدرسة بسبب المهام والمسؤوليات الموكلة اليهم والتي تتطلب مهارات ادارية من قبل مدير المدرسة باختبار الاستراتيجيات المناقصة لحل الصراع و الخلاف بينهم.

### التعريف الاجرائي:

هو الدرجة التي يحصل عليها من خلال استجابات افراد العينة على فقرات المقياس.

## المحور الاول :ادبيات البحث:-

### المنهج الاسلامي في ادارة الصراع التنظيمي :-

لا شك الدين الاسلامي تناول موضوع الصراع ولكن ليس بهذا المسمى حيث نجد ان الصراع بمعنى الخلاف وكان للدين الاسلامي السبق بتعامل مع الخلاف بطريقه لا تمثل لها تمثالت باتباع المنهجين التاليين :-

#### اولا : المنهج الوقائي :- وذلك من خلال:-

- ١- النهي عن كل ما يسبب العداوة و الخصام بين افراد المجتمع :
- أ. النهي عن الظن : " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ " (الحجرات: ١٢ )
- ب. النهي عن الغيبة و التجسس : " وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا " (الحجرات: ١٢)
- ج. النهي عن الظلم : " وَلَا تَحْسَبَنَّ اللَّهُ غَافِلًا عَمَّا يَعْمَلُ الظَّالِمُونَ إِنَّمَا يُؤَخَّرُهُمْ لِيَوْمٍ تَشْخَصُ فِيهِ الْأَبْصَارُ " (ابراهيم :٤٢)
- د- النهي عن الكذب : " إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي مَنْ هُوَ مُسْرِفٌ كَذَّابٌ " (غافر :٢٨)

هـ- النهي عن السخرية واستهزاء المسلم بأخيه: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرُ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ " (الحجرات: ١١).

و- النهي عن الخصام: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " لا يحل لمؤمن ان يهجر مؤمنا فوق ثلاث " .(النووي، ١/٥٥٢، حديث رقم ١٦٠٥)

٢. تقوية اواصر المحبة والتعاون بين الافراد ونبذ الخلاف والشقاق:

أ. خلق روح الاخوة: " إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ " .(الحجرات: ١٠)

ب. التعاون على اعمال الخير: " وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ " (المائدة: ٢)

ج. خلق روح المحبة: عن ابي هريرة قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: لا تدخلون الجنة حتى تؤمنوا، ولا تؤمنوا حتى تحابوا، اولا ادلكم على شيء فعلتموه تحاببتم افشوا السلام بينكم (الالباني ٣/١٦، حديث رقم ١٦٩٤)

### ثانياً: المنهج العلاجي :-

يتضمن هذا المنهج استخدام الاساليب المتنوعة في حالة وقوع الخلاف:-

١- حل الخلاف بالرجوع الى القران الكريم و السنة النبوية الشريفة في المسائل المتنازع عليها: " فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا"(النساء: ٥٩٠).

٢- استخدام أهداف عليا مشتركة، قوله تعالى: " وَلَتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ " (ال عمران: ١٠٤)

٣- استخدام التهذئة: عن ابي هريرة رضي الله عنه، ان رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: " ليس الشديد بالصرعة، انما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب " اخرجه البخاري في صحيحه.

### مراحل تطور الصراع في الفكر الاداري التنظيمي :-

وفيما يلي استعراض للنظريات المتعلقة بالصراع التنظيمي:- (المعشر، ٤٣:٢٠٠٥). (المغربي، ١٩٩٥: ٣١٠).

#### ١- النظرية التقليدية للصراع:-

يعتبر اصحاب هذا الاتجاه ان ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، لذلك فقد اتجهت الادارة الى ضرورة القضاء عليها او على الاقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهلها.

#### ٢- النظرية السلوكية للصراع:-

وتبنى اصحاب هذه النظرية فكرة ان الصراع امر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الادارة الا ان تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم اهدافها في ظل ظروفها القائمة .

#### ٣- النظرية الحديثة (التفاعلية) للصراع:-

يرى انصار هذه النظرية ان الصراع ظاهرة طبيعية، ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاسا ايجابيا نحو التجديد والابداع في المنظمة اذا ما تمت بمستوى معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في ادارة الصراع وتنشيطه باعتبار ان الصراع يطور شيئا من التحدي والاثارة، خاصة عندما يجد المدير ان المنظمة وصلت الى درجة لا توجد فيها افكار جديدة تستحق الاهتمام.

مراحل الصراع:- للمصراع التنظيمي مراحل عدة أهمها :- (الخطي، ١٩٩٣: ٢٠٤)

#### ١-مرحلة الصراع الكامن :-

وتمثل هذه المرحلة الصراع الخفي حيث لا يدرك فيها الاطراف وجود الصراع و لكن تبرز في تلك المرحلة بعض الظروف التي قد تؤدي الى نشأة الصراع، ومنها التنافس على الموارد المحدودة وحصول فرد او جماعة على الموارد او معظمها على حساب الافراد والجماعات الاخرى . وقد يظهر الصراع بسبب الرغبة في الاستقلالية والابتعاد عن الرقابة .

#### ٢-مرحلة ادراك الصراع :-

تبدأ الأطراف في هذه في هذه المرحلة ادراك الصراع بينهم كنتيجة لوجود الصراع الكامن (المنافسة على الموارد، والحاجة الى الاستقلالية) الا انه في بعض الاحيان وقد لا تدرك الاطراف الظروف السابقة لحدوث الصراع .

### ٣- مرحلة الشعور بالصراع:-

هناك اختلاف بين ادراك الصراع و الشعور به، فقد يدرك احد الاطراف وجود خلاف رئيس حول بعض السياسات بينه وبين الطرف الاخر ولكن لا يتسبب ذلك في شعوره بالقلق او التوتر وربما لا يكون لذلك اي تاثير على العلاقات بين الاطراف.

### ٤-مرحلة اظهار الصراع:-

في هذه المرحلة يظهر الصراع بشكل واضح، حيث تتحول المشاعر الى انماط من السلوك غير السوي، و يبدأ كل طرف من الاطراف المشاركة بإظهار صورمختلفة من السلوك المضاد في اثناء المنافسة او المعارضة، او قد يتطور ذلك الى انواع الصراع كأمثال العدوان او العنف او الاعتداء البدني او اللفظي .

### ٥-مرحلة ما بعد الصراع:-

في هذه المرحلة تظهر اثار ما يترتب على الصراع، سواء تم التعامل معه بالإيجاب او الكبت، فاذا كانت نتائج حل الصراع مرضية لكل الاطراف في علاقه الصراع فان ذلك من شأنه ان يدعم العلاقات التعاونية بينهم. اما اذا انتهى الصراع بجل لم يرض جميع الاطراف فان الظروف الكامنة للصراع ربما تتفاقم وتتفجر بعد ذلك في صور اكثر خطورة الى ان يتم حل الصراع.

### أشكال الصراع التنظيمي :-

تتاولت العديد من الاديبيات المهتمة بظاهرة الصراع التنظيمي اشكال الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه وفيما يلي عرض لهذه الاشكال.(العديلي،١٩٩٣: ٢٠١)

### ١- الصراع داخل الفرد:-

ويمثل في ميول متضادة متزامنة لقبول شيء محدد او رفضه،لأقدام على سلوك معين او الاحجام عنه. وبالرغم من ان هذا النوع من الصراعات يحدث داخل الفرد الا انه ينعكس على سلوكه وعلاقاته وتحقيق اهداف المؤسسة ويحدث هذا المستوى من الصراع نتيجة تعارض الادوار او عندما يطلب من الفرد انجاز بعض المهام او الادوار التي لا تتوافق وخبراته واهتماماته او اهدافه .

### ٢- الصراع بين افراد التنظيم:-

يحدث هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر داخل المنظمة وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم او نتيجة اختلاف وجهات النظر بينهم حول قضايا معينة في المستوى التنظيمي.

### ٣-الصراع بين المجموعات:-

الصراع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية كذلك شائع في المؤسسات وذلك لان المؤسسات تنجز أعمالها من خلال المجموعات، وتشهد المؤسسات صراعات مستمرة بين جماعات العمل المختلفة، و هذه الصراعات قد تكون يسيرة أو ثانوية.

### أثار الصراع :-ويمكن تناول أثار الصراع على النحو التالي:-

### ١- الآثار الإيجابية للصراع :-

- أ- إذا كان الصراع ضمن الحدود الطبيعية فيمكن إن تنتج عنه أثار ايجابية عديدة وهي كما يلي (النمر،١٩٨٨: ٩٨):-
- ب- يساعد الصراع على ظهور المشكلات المكبوتة فيسمح ذلك بالتدخل لعلاجها.
- ت- يساعد الصراع على تحقيق روح الجماعة وتنميتها وزيادة التماسك بين أعضائها والتركيز على انجاز العمل.
- ث- التقليل من اتخاذ القرارات الضعيفة،لان مواجهة الآراء المختلفة أمر جوهري لعملية اتخاذ القرار،لان تشجيع الآخرين في طرح الآراء يقلل احتمال اتخاذ قرار سيء تجاه مشكله ما.
- ج- يساعد الصراع على تنمية المهارة والقدرة الإبداعية والابتكارية للأفراد والمنظمات.

وبما أن للصراع آثار إيجابية كما سبق إن تناولها فإنه يجب على مدير المدرسة الثانوية إن لا يسعى لقمع الصراع والقضاء عليه بحيث تخلو المدرسة من القوى المتعارضة، فوجد مثل هذه القوى يشكل عاملاً من عوامل نجاح المدرسة كنظام، وإنما يديره بفاعلية للحصول على هذه النتائج الإيجابية.

## ٢- الآثار السلبية للصراع:-

إذا زاد مستوى الصراع أو قل عن الحدود الطبيعية فيمكن إن تنتج عنه آثار سلبية عديدة منها: (مصطفى، ٢٠٠٠: ٥٨).  
 أ- تشتيت الانتباه أو استهلاك وقت وجهد الإدارة في مواجهه الصراعات، بدلاً من استثماره في أنشطة منتجة .  
 ب- انخفاض كفاءة وظيفة والاتصال بين الأطراف المتصارعة مما يترتب عليه توقف تدفق المعلومات بينهم.  
 ج- قد يترك الصراع شوائب في سلوكيات صناع القرار مثل الإدراك المتحيز للاشخاص والمعلومات وغلبه العاطفة على التفكير.  
 وبما أن للصراع آثار سلبية كما سبق أن تم تناولها فإنه يجب على المدير المدرسة الثانوية أن يسعى للاستفادة من الصراع الموجود في المدرسة، من خلال حرصه على تحويل الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة و اثر يأخذ الشكل الايجابي بدلاً من السلبي، كما يقتضي حصول المدارس الثانوية على الآثار الإيجابية للصراع ان يكون لدى المديرين مرونة في إدارة الصراع من اجل الحفاظ على قدر معتدل منه والذي يحقق للمدرسة الايجابية ويجنبها السلبية ويؤدي الى زيادة فاعليتها .

## خصائص الصراع التنظيمي:-

مما تم ذكره سابقاً نستطيع القول أن هناك خصائص أساسية للصراع التنظيمي (العتيبي، ٢٠٠٦: ١٣) وهي:

- ١- إن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- ٢- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث السلوك .
- ٣- وجود عدم توافق و حاله من التوتر بين أطراف الصراع.
- ٤- إن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- ٥- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على إضرار بعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الأخر.
- ٦- تضل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع

## مستويات الصراع التنظيمي:-

بعد استعراض تطور نظرية الصراع التنظيمي سنوضح مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات الإدارية : يقول المغربي بأن على إدارة المنظمة إن تتدخل إثناء الصراع في حالتين (١٩٩٥:٣١٠) :-

- ١- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد او المرغوب فيه، فان من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.
- ٢- إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه، فان على الإدارة ان تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به إلى المستوى المرغوب فيه.

## مجالات الصراع التنظيمي:-

تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها، وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان، وخاصة في المنظمات الكبيرة و المعقدة، بشكل عام و يمكن التنبؤ في الإشكال التالية (العتيبي، ٢٠٠٦: ١٤)

- ١- الصراع على مستوى الإدارة العليا، بين القيادات الإدارية وبعضها .
- ٢- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى، وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
- ٣- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا، وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها، او بين العاملين وبعضهم.
- ٤- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة .

## استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي :-

لادارة الصراع التنظيمي بشكل أكثر دقة وفاعلية هناك إستراتيجيات عدة تستخدم لحل الصراع أهمها :- (هيجان، ١٩٩٢: ٥٤). (احمد، ١٩٩٩: ١٠١).

يقوم مدير المدرسة بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ناقشتها مع هذه الأطراف حتى يتم علاج الأمر، موضوع الصراع، علاج فعال مقبولاً من الجميع، بعد إتاحة الفرصة لأطراف الصراع بقدر متساوٍ لعرض وجهات نظرها .

## ٢- اسلوب استخدام السلطة :-

يلجأ المدير لاستخدام هذا الأسلوب إلى قوة المركز، من خلال التهديد وتأكيد وجهات نظره ومقترحاته، كما إن المدير في استخدامه لهذا الأسلوب يتجاهل حاجات أطراف الصراع واتجاهاتها، ولا يبحث عن أسباب الصراع ومعالجتها، بقدر ما يركز على إنهاء الصراع أخذاً في الاعتبار مصالح الإدارة و العمل بالدرجة الأولى او مصلحة احد الأطراف.

## ٣- اسلوب الحل الوسيط :-

يتميز هذا الأسلوب بمبدأ الأخذ والعطاء للوصول الى حل وسط وبقدر معتدل من الحزم و التعاون، فالمدير كعلاج للصراع يتبنى موقفاً وسطاً بين التشدد والتعاون عندما لا تكون هناك أرضية مشتركة للتعاون، و يبحث بالتعاون مع أطراف الصراع عن تحقيق الرضا الجزئي للأطراف المتصارعة من خلال تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع.

## ٤- اسلوب المجاملة :-

حيث يتصرف المدير كما لو كان يعتقد إن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع طارئاً، ليتجنب لوم أي طرف من أطراف الصراع.

## ٥- اسلوب التجنب :-

يقصد به عملية التهرب او الانسحاب من إدارة الصراع، ويتضح ذلك عند المديرين عند إهمالهم أو تجاهلهم مواقف معينة في إدارة الصراع مثل تجنب مدير المدرسة حضور اجتماع معين. وقد يستخدم مديرو المدارس هذا الأسلوب على أمل إن يتحسن الموقف من تلقاء نفسها بمرور الزمن.

## ٦- اللجوء الى اداره التربية والتعليم :-

يستخدم هذا الأسلوب عندما لا يكون بإمكان المدير إدارة الصراع داخل نطاق المؤسسة (المدرسة) التي يديرها، وفيه يقوم المدير برفع موضوع الصراع إلى المستوى الإداري الأعلى وذلك حسب الاختصاص لحل المشكلة.

### الصور الثاني :الدراسات السابقة:-

## ١-دراسة عساف(٢٠١٣) بعنوان (ادارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغير الاستراتيجي للمنظمة-دراسة ميدانية -).

سعت هذه الدراسة الى اختبار العلاقات الارتباطية و التأثيرات المعنوية بين متغيراتها والتي عرضت بصورة فرضيات متخصصة لكل منها. وسعت هذه الدراسة الى تحقيق أهداف و وضعت في منهجيتها تعكس اهمية هذه الدراسة حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي و استخدام الباحث استبانة لجمع البيانات حيث احتوت الاستبانة على متغيرات وردت في نموذج الدراسة الذي كان مجتمعه المديرية العامة لتربية الانبار والعينة المختارة منها و البالغ عددها (٥٢) فرد وقد استخدم الباحث اساليب احصائية لاستخراج النتائج كالوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري و النسبة المئوية و معامل الاختلاف و مربع كاي و معامل الارتباط ومعامل الانحدار لقياس النتائج.

توصلت الدراسة الى عدة استنتاجات ترتبط بسمات الشخصية ، الصراع التنظيمي ، التغير الاستراتيجي ، الابتكار، الابداع، التطوير، الميزة التنافسية للمؤسسة والتي تؤكد على وجود العلاقات المعنوية والتأثير المعنوي بين متغيراتها وقدم الباحث مجموعة من التوصيات والتي توصل اليها عن طريق الاستنتاجات تهدف الى تطوير وخدمة المديرية العامة لتربية الانبار .

## ٢-دراسة الفقعاوي(٢٠١٧) بعنوان (استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية

### ال فلسطينية في قطاع غزة

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة .اعتمدت الدراسة على المنهج الوصيف التحليلي . ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة لجمع الدراسة مكونة من (٦٧) فقرة موزعة على متغيري الدراسة من جمع العاملين في المنظمة والبالغ عددهم (٤٤٨١) فرداً ثم توزيع



(٢٨٠) استبانة لعينة، حيث تم استرداد (٣٧١) استبانة وبذلك استرداد قدرها (٩٧.٦٣%)

وقد توصلت الدراسة الى عده استنتاجات من ضمنها اكثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل المنظمات هي استراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت من (٧٦ - ٩٧ %) وقد كان ترتيبها تنازلياً: (التعاون ، التسوية (الحل الوسط) ، التنازل (المجاملة) ، سيطرة التجنب وقد توصلت الدراسة الى توصيات عده من بينها ضرورة دراسة موقف الصراع و الشخصية قبل الشروع في استخدام الاستراتيجية التي سيتم ادارة الصراع من خلالها .

٣- دراسة ( 2015 ) AwonSaeed بعنوان ( إدارة الصراع والاداء التنظيمي: - دراسة حاله على البنك العقاري المحدد في باكستان) . هدفت الدراسة الى التعرف الى واقع ادارة الصراع و اسبابه و الحلول الممكنة لتحسين بيئة العمل في المنظمة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينه الدراسة من (٢٠١) موظف هم جميع العاملين في البنك وقد تم استخدام الاستبانة كاداة للدراسة توصلت الدراسة الى نتائج عده اهمها وعدم وجود فروق دلالة احصائية بين اراء المبحوثين حول اسباب الصراع بعزى لمتغير الجنسي عدم وجود اثار لآراء المبحوثين حول استراتيجيات الصراع يغزى لمتغير التعليم .

وفي ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج اوصت بضرورة اعتماد الدراسة الاستراتيجيات ادارة الصراع التي تعمل على تحسين اداء المنظمة وضرورة ضمان التدفق الحر للاتصال بين الادارة والموظفين ، فضلا عن تعزيز العلاقات الشخصية بين زملاء العمل لرفع معنوياتهم .

## منهجية البحث واجراءاته

يتضمن هذا الفصل منهجية البحث موضحا به المنهج المتبع في هذه الدراسة ومجتمع البحث وعينته والاجراءات التي اتبعت للتأكد من دلالات الصدق والثبات في اداة البحث وكيفية تطبيقها على افراد العينة والوسائل الاحصائية التي استخدمت وتسير الاجراءات على وفق:-

### اولاً:- مجتمع البحث :-

يشمل مجتمع البحث الحالي مجموعة من مدرسي ومدرسات المدرسة الثانوية في المديرية العامة لتربية ديالى للعام الدراسي (٢٠١٨ - ٢٠١٩) والبالغ عددهم (١٧٣) مدرس ومدرسه وكما هو موضح في الجدول (١).

### جدول (١) يوضح مجتمع البحث

ت	اسم المدارس الثانوية	أعضاء الهيئة التدريسية
١	ثانوية جمال عبد الناصر	٤٠
٢	ثانوية الغد المشرق	٢٥
٣	ثانوية التحرير للبنات	٤٠
٤	ثانوية امنا بنت وهب	٣٣
٥	ثانوية القدس للبنات	٣٥
	المجموع	١٧٣

### ثالثاً عينة البحث :-

العينة هي جزء من المجتمع التي تجرى عليه الدراسة والتي يختارها الباحث لأجراء بحثه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً. (البياتي، ١٩٧٧: ٨٥). تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية والتي بلغ عدد أفرادها (٣٠) مدرس ومدرسة وبواقع (١٥) مدرس و(١٥) مدرسة موزعين حسب الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي وكما هو موضح في الجدول رقم (٢)

### جدول (٢) يوضح وعينة البحث حسب الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي

العينة حسب الجنس		
الجنس	الجنس	العدد
	ذكور	١٥
	إناث	١٥
العينة حسب سنوات الخدمة		

سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٣
	من ٥-١٠ سنوات	١٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٧
	المجموع	٣٠
<b>العينة حسب المؤهل العلمي</b>		
المؤهل العلمي	دبلوم	-
	بكالوريوس	٢٥
	ماجستير	٣
	دكتوراه	٢
	المجموع	٣٠

## ثالثاً أداة البحث

### ١- مقياس ادارة الصراع التنظيمي :-

لغرض قياس الصراع التنظيمي لدى مدرسي ومدرسات المرحلة الثانوية قامت الباحثة بتبني مقياس (النملة ،سليمان ابراهيم "٢٠٠٧") والذي بني في ضوء الادبيات والدراسات السابقة .

### ٢- صلاحية الفقرات :-

تعد صلاحية الفقرة من متطلبات المقياس الجيد اذ يمكن تقييم درجة صلاحية وصدق الفقرة من خلال التوافق بين تقديرات المحكمين (عودة، ١٩٨٥ : ١٥٧). ولهذا الغرض تم عرض فقرات المقياس بصيغته الاولية بفقراته (٤٠) فقرة موزعة على مجموعة من المحكمين في مجال التربية وعلم النفس ملحق رقم (١) وذلك لغرض ابداء ارائهم السديدة في مدى صلاحية الفقرات وعدم صلاحيتها وتعديل الفقرات التي تحتاج الى تعديل وقد تم حذف المتكرر منها والغير صالحة حتى اصبح المقياس بصيغته النهائية يتكون من (٥) اساليب ، كل اسلوب يتكون من (٥) فقرات مرتبة كالاتي: اسلوب التعاون (٥) فقرات ، اسلوب السلطة (٥) فقرات ، اسلوب الحل الوسط (٥) فقرات ، اسلوب المجاملة (٥) فقرات، اسلوب التجنب (٥) فقرات . وقد تم استخدام تدرج خماسي حسب نظام ليكرت كما يلي:-

$$١-دائما= (٥) \quad ٢-غالبا= (٤) \quad ٣-احيانا= (٣) \quad ٤-نادرا= (٢) \quad ٥-ابدا= (١)$$

### ٣-تعليمات الادارة :-

يعد التحقق من وضوح التعليمات للمستجيبين وفهم فقرات المقياس ضروريا لبناء المقاييس التربوية والنفسية (فرج، ١٩٨٠ : ١٦٠) وينصح قبل تطبيق المقاييس على عينة البحث الاساسية تطبيقه على عينة استطلاعية لغرض التأكد من وضوح التعليمات وسهولة فهم الفقرات وكيفية الاجابة على المقياس والوقت المستغرق للإجابة لذا قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) مدرس ومدرسة وقد تبين ان الوقت المستغرق للإجابة تراوح (٥\_١٠) دقيقة

ر. ابا : الخصائص السايكومترية للمقياس:-

### ١-صدق الاداة (الصدق الظاهري):-

اشار (عيدان، ١٩٩٦، ٦٤) الى ان هذا النوع من الصدق يتحقق عندما يتم الحصول على حكم او قرار من قبل شخص مختص اي خبير في ان المقياس مناسب لموضوع الدراسة وقد تمتع الاختبار الحالي بالصدق الظاهري من خلال عرضه على مجموعه من المحكمين و المختصين في مجال التربية وعلم النفس ملحق رقم (١).

### ٢- ثبات الاداة (اعادة الاختبار):-

يقصد بالثبات بانه "الاتساق في النتائج ويعد الاختبار ثابتا اذا حصلنا منه على نفس النتائج عند اعاده تطبيقها على الافراد نفسهم و في ظل الظروف ذاتها" (الزويبي، ١٩١٢ : ٣). كما يشير الثبات الى الدقة في اداء الافراد والاستقرار في النتائج عبر الزمن ويكشف الثبات درجه

ثبات المقياس من خلال هذه المدة (عوده، ١٩٨٨: ٣٤٥) وقد تم التحقق من ثبات الاداة بطريقة اعاده الاختبار من خلال درجات عينة الثبات البالغ حجمها (٣٠) مدرس ومدرسة . وبعد انقضاء فتره اسبوعين من الفترة الاولى تم اعاده تطبيق المقياس على نفس العينة حيث اشار (ADAM) الى ان اعاده تطبيق المقياس لحساب الثبات يجب ان لا تتجاوز اسبوعين من تاريخ التطبيق الاول و التطبيق الثاني وقد بلغ معامل الارتباط ٠.٨٣ وهو معامل ثبات جيد.

**خامسا : التطبيق النهائي للبحث:-**

تم اجراء التطبيق النهائي لاداة البحث على عينة البحث البالغ عددها (٣٠) مدرس ومدرسه للمرحلة الثانوية في مدينه بعقوبة وقد تبعت الباحث الاجراءات الأتية عند التطبيق:

- ١- وضحت الباحثة لأفراد العينة بان التطبيق لأغراض البحث العلمي وان نجاح البحث يعتمد على دقة الاجابة وجديتها.
- ٢- قدمت الباحثة المقياس لكل فرد من افراد العينة وطلبت من كل فرد قراءة التعليمات اولا قبل الاجابة على الفقرات.
- ٣- جمعت الباحثة الاستمارات بعد الانتهاء من الاجابة.

**سادسا : الوسائل الاحصائية:-**

قامت الباحثة بتحليل البيانات والمعلومات باستعمال الوسائل الاحصائية الآتية:

مجموع درجات الطلبة

$$١- \text{الوسط الحسابي} = \frac{\text{مجموع درجات الطلبة}}{\text{عدد افراد العينة}}$$

عدد افراد العينة

٢٠

مجموع البدائل

$$٢- \text{الوسط الفرضي} = \frac{X \text{ عدد الفقرات}}{\text{عددها}}$$

**٣- الانحراف المعياري =**

$$\frac{\sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n}}}{2}$$

٤- معامل ارتباط بيرسون :- للتعرف على ثبات المقياس بطريقة اعاده الاختبار .

٥- الاختبار التائي لعينة واحدة:- للتعرف على مستوى ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية .

٦- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين:- للتعرف على الفروق تبعا لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

عرض النتائج ومناقشتها

اولا :- عرض النتائج ومناقشتها:-

سيتم في هذا الفصل عرض النتائج التي توصل إليها البحث الحالي على وفق فرضياتها وتفسيرها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة وكما يأتي :

الهدف الاول :- التعرف على مستوى الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

لتحقيق هذا الهدف طبقت الباحثة مقياس الصراع التنظيمي على عينة من مدرسي ومدرسات قضاء بعقوبة والبالغ عددهم (٣٠) واستخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وقد بلغ المتوسط الحسابي (٣٣) وهو اقل من المتوسط الفرضي البالغ (٧٥) وانحراف معياري قدره (٢) وباستخدام الاختبار التائية لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (١٦) وهي اعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (٢٠٠٠٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) وبدرجة حرية (٢٩) والجدول (٣) يوضح ذلك :

## جدول (٣) يوضح نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة

مستوى الدلالة	القيمة التائية		درجة الحرية	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة
	الجدولية	المحسوبة					
٠,٠٥	٢,٠٠٠	١٦	٢٨	٧٥	٢	٣٣	٣٠

وتشير هذه النتيجة الى ان متوسط استجابات افراد العينة اقل من المتوسط الفرضي للمقياس أي ان مستوى الصراع التنظيمي موجود بشكل منخفض وتري الباحثة ان انخفاض نسبة الصراع داخل المدارس وهذا يعود لعدة اسباب لعل من ابرزها ان مدرء المدارس على اطلاع كبير بمشكلات اعضاء الهيئة التدريسية ,وانهم اكثر قدرة ووعي وفهم وحل هذه المشكلات وهم بذلك يستخدمون اساليب عديدة لحل هذه الصراعات ونتيجة لتعرض المدرء لمواقف صراعية مختلفة تتطلب منهم استخدام اساليب متنوعة تبعا للموقف الذي يواجهونه وهم بذلك يتميزون بكفاءة ومرونة عالية .

## الهدف الثاني:- هل توجد فروق دلالة احصائية في المدارس الثانوية حسب الفرضيات الالية:-

### الفرضية الاولى/ هل توجد فروق دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تبعا لمتغير الجنس .

لمعرفة مستوى الصراع التنظيمي في ضوء متغير الجنس اظهرت النتائج ان الوسط الحسابي للذكور بلغ (١٠٥) وانحراف معياري بلغ (٤) في حين بلغ الوسط الحسابي للاناث (٩١) والانحراف المعياري بلغ (٥) وعند حساب القيمة التائية لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق وجد ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (٥) وعند مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية (٢٠٠٠٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) وبدرجة حرية (٢٨) والجدول (٥) يوضح ذلك

## جدول (٥) يوضح الفرق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	القيمة التائية		درجة الحرية	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	العينة	المتغير
	الجدولية	المحسوبة						
٠,٠٥	٢,٠٠٠	٥	٢٨	٤	١٠٥	١٥	ذكور	الصراع التنظيمي

وتشير هذه النتيجة الى ان الصراع التنظيمي موجود بشكل متساوي عند الذكور والاناث ويعود هذا التساوي لعدة اسباب لعل من ابرزها سوء الفهم بين المدرسين وعدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته وكذلك مشكلات التخاطب المتبادل فيما بينهم وبين الجهات العليا وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات لكل منهم عدم تشابه حاجات كل منهم وسعي الفرد الى الحصول على مكانة بارزة .

الفرضية الثانية / هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

لمعرفة مستوى الصراع في ضوء متغير سنوات الخدمة اظهرت النتائج ان الوسط الحسابي لأعضاء الهيئة التدريسية الذين خدمتهم اقل من (5) سنوات (524) والانحراف المعياري (11) اما الذين خدمتهم من (5-10) فان المتوسط الحسابي لهم هو (805) والانحراف المعياري (6) وبالنسبة للذين سنوات خدمتهم اكثر من (10) سنوات فان متوسط حسابهم قد بلغ (103) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (5) والجدول (6) يوضح ذلك

جدول (6) يوضح الفرق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير سنوات الخدمة

العينة حسب سنوات الخدمة							
المتغير	سنوات الخدمة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية	
						المحسوبة	الجدولية
الصراع التنظيمي	اقل من 5 سنوات	3	524	11	6	2	2
	من 5-10 سنوات	10	805	6	8	2	1,5
	اكثر من 10 سنوات	17	103	5	11	2	1

يتضح من الجدول السابق ان قيمة "ف" المحسوبة اقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) أي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة وقد يكون السبب في ذلك التشابه في البيئة التعليمية وعدم وجود التنوع والفارق الكبير بين مدرسة واخرى , كما انها ذات القوانين واللوائح التي تطبق على كافة المعلمين والمعلمات مما ادى الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

الفرضية الثالثة / هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) تبعا لمتغير المؤهل العلمي

لمعرفة مستوى الصراع في ضوء متغير المؤهل العلمي اظهرت النتائج ان الوسط الحسابي لأعضاء الهيئة التدريسية الحاصلين على شهادة البكالوريوس هو (100) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (12) اما بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية الحاصلين على شهادة الماجستير فاعلى فان متوسط حسابهم هو (73) والانحراف المعياري هو (5) والجدول (7) يوضح ذلك

جدول (7) يوضح الفرق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

العينة حسب المؤهل العلمي							
المتغير	المؤهل العلمي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية	
						المحسوبة	الجدولية
الصراع التنظيمي	بكالوريوس	23	100	12	22	3	4
	ماجستير فاعلي	2	73	5	1	1	4

يتضح من الجدول السابق ان قيمة "ف" المحسوبة اقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) أي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي . وتعزو الباحثة ذلك للأسباب السابقة الذكر حيث التشابه في البيئة التعليمية وعدم وجود التنوع والفارق الكبير بين مدرسة واخرى , كما انها ذات القوانين واللوائح التي تطبق على كافة المعلمين والمعلمات بغض النظر عن تخصصاتهم او مؤهلاتهم مما ادى الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

في ضوء النتائج التي كشف عنها البحث الحالي فإنه يمكن التوصل الى الاستنتاجات الآتية :-

- 1- رغم صعوبة وكثرة الصراعات التنظيمية في داخل المؤسسات التعليمية الا انها تحل بطرق سهلة و متعددة وذلك من خلال اتباع الاستراتيجية المناسبة و الملائمة لحل الصراعات التي تحدث بين الاطراف المتنازعة
- 2- ان افضل الاستراتيجيات المختارة لحل الصراعات التنظيمية هي استراتيجية التعاون وذلك من خلال تهيئة مناخ ملائم يسوده التفاهم والتعاون في داخل المؤسسة وحل الصراع قبل تفاقمه و تحوله الى ازمه يصعب حلها.
- 3- جميع الاستراتيجيات هي مناسبة لحل الصراعات التنظيمية والاختلاف فيما بينهم هو اختلاف نسبي و مرتبط بحجم الصراع و الاطراف المتصارعة و قدرة و شخصيه المدير هي التي تحدد الاستراتيجية المختارة التي تتناسب مع نوع الصراع الحاصل

## التوصيات:-

- 1- تشكيل فريق عمل من المدرسين الكفاء وذو الخبرة لمعالجة حل الصراعات التي تحدث داخل المدرسة.
- 2- ضرورة اتخاذ الاجراءات العملية للاستفادة من نتائج الدراسة الحالية، وذلك باطلاع مديري المدارس الثانوية عليها ومحاولة تطبيق الجوانب الفنية المناسبة في تطوير الاساليب الادارية لحل الصراعات داخل المدارس الثانوية .
- 3- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية بهدف تطبيق الاساليب الادارية المناسبة لحل الصراعات التنظيمية.

## المقترحات:-

في ضوء نتائج البحث الحالي تقترح الباحثة ما يلي:

- 1- اجراء دراسة لمعرفة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي واستراتيجيات ادارة الصراع في المدارس الاعدادية.
- 2- اجراء دراسة لمعرفة العلاقة بين ضغوط العمل المدرسي و الصراع التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية.
- 3- اجراء دراسة لمعرفة العلاقة بين الشخصية المتحيزة و الصراع التنظيمي في الوحدات الادارية في مديرية التربية
- 4- اجراء دراسة لمعرفة اثر الحوافز على الصراع التنظيمي في المديرية العامة لتربيته ديالى.

## المصادر:-

### المصادر العربية :-

- 1- ابن كثير، الحافظ عماد الدين إسماعيل . تفسير القرآن الكريم . ط1، مكتبة الصفا . القاهرة، مصر
- 2- ابو حطب ،فؤاد(١٩٧٣): التقويم النفسي. مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ،مصر .
- 3- احمد، مروان محمد والعيصرة .(٢٠٠٨): ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغير. عمان ،الاردن
- 4- احمد، سالم عامر .(٢٠٠٣): اثار المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة الاقتصاد والادارة .مجلد ١٧، جامعة الملك عبد العزيز ،الرياض، السعودية .
- 5- ادمز، جيمس(١٩٨٠): الارشاد العلمي في المبادئ النفسية والتربوية والمهنية .ترجمة سبع ابو ليدة ،ط١، جمعية المطابع التعاونية
- 6- البياتي ، عبد الجبار توفيق وزكريا زكي.(١٩٧٧): الاحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس، بغداد، العراق .
- 7- حريم،حسين(٢٠٠٣): ادارة الصراع التنظيمي ،دراسة ميدانية عن القطاع المصرفي في الاردن ،المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، عمان
- 8- حمود، خير كامل(٢٠٠٢): السلوك التنظيمي . ط١، دار الصفا للنشر والتوزيع . عمان ،الاردن.
- 9- الحنيطي، محمد فالح (١٩٩٣): الصراع التنظيمي: اسبابه وطرق ادارته في المؤسسات العامة والخاصة في الاردن.مجلة دراسات في العلوم الانسانية عمان،الاردن.
- 10- الخشالي، شاكركر جار الله.(٢٠٠٤): استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها على اساس العاملين بفاعلية الاداة وحدة ايجابية الصراع:دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الاردن . المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية. عمان الاردن .
- 11- دغمش،فواز .(٢٠٠٩): (دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في الحد من الصراعات الحزبية وسبل تفعيله .رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية . غزة، فلسطين.
- 12 رسمي ،محمد(٢٠٠٤): السلوك التنظيمي في الادارة التربوية . ط١، دار الوفاء للطباعة والنشر ،عمان ،الاردن.

- ١٣- الزبيعي، نزار محمد (١٩٨٠): رأي في تطوير القياس والتقييم في القطر العراقي, مجلة العلوم التربوية والنفسية, العراق.
- ١٤- الشريف, عمر وعبد العليم اسامة (٢٠٠٩) : المدخل الادارية الجديدة في التعليم , دار المناهج للطباعة والنشر , عمان , الاردن .
- ١٥- الصيرفي, محمد (٢٠٠٧): السلوك الاداري: العلاقات الانسانية , دار الوفاء للطباعة والنشر. الاسكندرية , مصر .
- ١٦- الصيرفي, محمد (٢٠٠٨): ادارة الصراع . مؤسسة حورسن الدولية . عمان الاردن .
- ١٧- العتيبي, طارق (٢٠٠٦): الصراعات التنظيمية واساليب التعامل معها. دراسة مسحية - رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. الرياض, السعودية.
- ١٨- العدلي, ناصر محمد (١٩٩٣) ادارة السلوك التنظيمي . مرام للطباعة الالكترونية .
- ١٩- عساف , محمد حسين (٢٠١٣): ادارة الصراع التنظيمي واثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة- دراسة ميدانية - اطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة سانت كلمنس العالمية. الانبار العراق.
- ٢٠- عميان, محمود سلمان (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. ط٣ دار وائل للنشر والتوزيع . عمان , الاردن .
- ٢١- عودة, احمد سليمان وخليل يوسف (١٩٨٥): الاحصاء الباحث في التربية والعلوم الانسانية . ط١, دار الفكر العربي , القاهرة , مصر.
- ٢٢- عودة , احمد (١٩٩٨): القياس والتقييم في العملية التربوية . دار الامل للنشر , عمان , الاردن .
- ٢٣- عوض الله , عصام الدين بريز (٢٠١٣): الادارة التربوية في القرن الحادي والعشرين. ط١, دار الكتاب الجامعي . العين , الإمارات العربية
- ٢٤- عيدان , ذوقان وعدس عبد الرحمن (١٩٩٦): البحث العلمي. مفهومه, ادواته , واساليبه . ط١, دار الكرم للطباعة والنشر , عمان ,
- ٢٥- الفقاوي , ميسون اسماعيل محمود (٢٠١٧): استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية قطاع غزة. رسالة ماجستير غي منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية . جامعة الازهر .
- ٢٦- فرج, صفوة (١٩٨٠) : المقاييس النفسية . دار الفكر العربي . القاهرة , مصر .
- ٢٧- اللوزي , موسى (١٩٩٩): التطوير التنظيمي . اساسيات ومفاهيم حديثة . ط١, دار وائل للنشر . عمان , الاردن .
- ٢٨- المعشر, زياد (٢٠٠٥): الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات الرؤوسين نحو اساليب ادارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن . المجلة الاردنية في ادارة الاعمال .
- ٢٩- المغربي , كامل محمد (١٩٩٤): السلوك التنظيمي , مفاهيم واسس سلوك الافراد والجماعة في التنظيم. ط١, دار الفكر للنشر والطباعة . عمان , الاردن .
- ٣٠- ملحم , سامي (٢٠٠٠) : مناهج البحث في التربية وعلم النفس . ط١. دار المسيرة للنشر والتوزيع . عمان , الاردن .
- ٣١- المؤمني, واصل جميل (٢٠١١): المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية. دار حامد للنشر والتوزيع . عمان , الأردن .
- ٣٢- الموسوي , سنان كاظم ورضا صاحب (٢٠٠٢): مفاهيم ادارية معاصرة . نظرة عامة . ط١, مؤسسة الورق للنشر والتوزيع .
- ٣٣- النملة , سليمان (٢٠٠٧): ادارة الصراع بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية - تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة الملك سعود. الرياض, السعودية.
- ٣٤- النمر, كامل (٢٠٠١): استراتيجيات ادارة الصراع. دار الفكر للطباعة والنشر . عمان , الأردن.
- ٣٥- هيجان, عبد الرحمن بن احمد (١٩٩٨): ضغوط العمل. منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها . معهد الادارة العامة ,

المصادر الاجنبية :-

- 1-Adams, GS.(1966) Measurement and Education Psychology and guidance New York.
- 2-Awan saeed. (2015): Conflict Management and Organization PerformanseAcase study of AskariBank ltd . Research Journal of Finance and Aecountrity Vohume G ,No. 11.1
- 3-Dessler,Gary(1980): Organization Theory ; Tntegrating structure and Behavior. Englewood
- 4-Owes, Robert. (1981): Organizational Behavior in Education . 2ed New Jersey : Englewood ,Rentice-Hall.