



الجامعة الإسلامية – غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي

"حالة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة"

إعداد الباحث:

حامد علي أبو عجوة

إشراف الدكتور:

فارس محمود أبو معمر

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1433هـ – 2012م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿الَّذِينَ أُخْرِجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ بِغَيْرِ حَقٍّ إِلَّا أَنْ يَقُولُوا رَبُّنَا
اللَّهُ وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَهَدَّمتُ صَوَامِعُ
وَبِيعُ وَصَلَوَاتُ وَمَسَاجِدُ يُذْكَرُ فِيهَا اسْمُ اللَّهِ كَثِيرًا وَلَيَنْصُرَنَّ
اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ﴾

(سورة الحج، آية: 40)

علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي

"حالة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة"

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الاتصال الإداري وعلاقته بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم. ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة بلغت (240) مديراً ومديرة، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صممت لهذا الغرض.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يمارسون "الاتصال الإداري" بدرجة عالية (78.67%).
- أن مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يمارسون "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" بدرجة متوسطة (65.55%)، وجاء ترتيب استخدامها تنازلياً كالتالي: أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التنازل، أسلوب التفادي، أسلوب المنافسة.
- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين "درجة ممارسة الاتصال الإداري" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.
- أن العلاقة بين "الاتصال غير الرسمي" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" جاءت أعلى من علاقة "الاتصال الرسمي" بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول الاتصال الإداري تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المرحلة التعليمية، مكان السكن).
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، مكان العمل، المرحلة التعليمية، مكان السكن).
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغيري (العمر، سنوات الخبرة).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:
ضرورة تعزيز "الاتصال الإداري" بأبعاده المختلفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة، كونه يساعد بدرجة كبيرة في إدارة الصراع التنظيمي. وضرورة زيادة وعي مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة حول كيفية التعامل مع الصراع التنظيمي من خلال الدورات المتخصصة، وورش العمل، والندوات ذات العلاقة. وتوجيه جهود الباحثين لدراسة مجالات أخرى في العلاقة بين الاتصال الإداري والصراع التنظيمي ومن جوانب متعددة.

The Relationship between Managerial Communication and Organizational Conflict Management Styles for Principals at Gaza Governorates Schools

Abstract

This study aimed at recognizing the practicing degree of school principals for "Managerial Communication" and its relation with "Organizational Conflict Management Styles" from their perspective.

To achieve the purpose of the study, the researcher used the descriptive analytical method. In which the research was done on a random categorical sample, consisted of (240) school principals. The data was collected through a questionnaire especially designed for this purpose.

The study concluded the following results:-

The practicing degree of "Managerial Communication" fields for school principals in the governorates of Gaza was high (78.67%).

The practicing degree of "Organizational Conflict Management Styles" was medial (65.55%), which arranged in descending order as follows: collaboration, compromising, accommodating, avoiding and competing.

There was a positive relationship between "Managerial Communication" and "Organizational Conflict Management Styles" for school principals in the governorates of Gaza.

The relation between "Informal Communication" and "Organizational Conflict Management Styles" was higher than the relation between "Formal Communication" and "Organizational Conflict Management Styles".

There were no statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) in the answers of the principals about the "Managerial Communication", due to (gender, age, qualification, experience years, working place, grade, living place).

There were no statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) in the answers of the principals about "Organizational Conflict Management Styles", due to (gender, qualification, working place, grade, living place).

There were statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) in the answers of the principals about "Organizational Conflict Management Styles", due to (age and experience years).

In light of these results, the researcher recommended the followings:-

Reinforce the dimensions of "Managerial Communication" for school principals in governorates of Gaza, because it is highly helped in "Organizational Conflict Management", and to increase awareness of school principals toward dealing with "Organizational Conflict". Researchers should be directed towards studying the relationship between "Managerial Communication" and "Organizational Conflict" from other different sides.

إهداء

إلى:

والدي الغالي، وأمي الحبيبة حفظهما الله، وعافاهما، وغفر لهما.

إلى:

إخواني وأخواتي الأعزاء حفظهم الله.

إلى:

زوجتي وابنتي جزأهن الله عني كل خير.

إلى:

أصدقائي الأوفياء رعاهم الله.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

حامد علي أبو عبوة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على إمام المجاهدين سيدنا محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْلَمَ صَاحِبًا تَرْضَاهُ وَأُوْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (سورة النمل، آية: 19)

الحمد لله الذي يسر لي إتمام هذا الجهد المتواضع، والذي ما كان ليتم لو لا فضل الله أولاً، ثم فضل أصحاب الفضل، الذين ما بخلوا بعلمهم وجهدهم ونصحهم، فأناروا لي الطريق. لذا أتقدم بجزيل الشكر وخالص الدعاء وعظيم الامتنان لأصحاب البذل والعطاء وأخص بالذكر:

- سعادة الدكتور: فارس محمود أبو معمر لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، والذي لم يدخر جهداً في إرشادي وتوجيهي نحو امتلاك مهارات البحث العلمي.
- كما وأتقدم بالشكر لأعضاء لجنة مناقشة الرسالة:

الأستاذ الدكتور معالي وزير الشباب والرياضة والثقافة الدكتور

يوسف حسين عاشور محمد إبراهيم المدهون

- الذين تفضلوا مشكورين بقبول المناقشة، فلهم مني جزيل الشكر وخالص الدعاء.
- كما ويسرني أن أتقدم بالشكر إلى منارة العلم والعلماء الجامعة الإسلامية بغزة، التي أتاحت لي الفرصة لإتمام دراستي العليا.
- وأتقدم بالشكر والعرفان لأصدقائي الأوفياء وأخص بالذكر منهم الأستاذ/ محمود جلمبو، والأستاذ/ فادي النباهين والأستاذ/ أشرف صالح.

الباحث

حامد علي أبو عجرة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	آية قرآنية
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ز	إهداء
ح	شكر وتقدير
ط	قائمة المحتويات
م	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
6-1	الفصل الأول / الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	أولاً: مشكلة الدراسة
4	ثانياً: فرضيات الدراسة
5	ثالثاً: متغيرات الدراسة
7	رابعاً: أهداف الدراسة
7	خامساً: أهمية الدراسة
8	سادساً: حدود الدراسة
105-10	الفصل الثاني / الإطار النظري للدراسة
46-11	المبحث الأول: الاتصال الإداري
13	أولاً: مفهوم الاتصال
14	ثانياً: أهمية الاتصال
18	ثالثاً: أهداف الاتصال
20	رابعاً: خصائص عملية الاتصال

الصفحة	الموضوع
21	خامساً: عناصر عملية الاتصال
24	سادساً: خطوات (مراحل) عملية الاتصال
27	سابعاً: أطراف عملية الاتصال
27	ثامناً: أنواع الاتصالات الإدارية
28	1 - الاتصالات الرسمية
31	2 - الاتصالات غير الرسمية
31	تاسعاً: أنماط شبكات الاتصال
34	عاشراً: وسائل الاتصال
34	1 - الاتصالات اللفظية
37	2 - الاتصالات غير اللفظية
38	3 - الاتصالات التصويرية
39	4 - الاتصالات الإلكترونية
39	أحد عشر: أدوات الاتصال لدى مدراء المدارس
40	اثنا عشر: مبادئ الاتصال الجيد
42	ثلاثة عشر: معوقات الاتصال
42	1 - المعوقات الشخصية والنفسية
44	2 - المعوقات التنظيمية
45	3 - المعوقات البيئية
46	أربعة عشر: وسائل معالجة معوقات الاتصال
76-50	المبحث الثاني: الصراع التنظيمي
51	أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي
53	ثانياً: العناصر الأساسية للصراع التنظيمي
53	ثالثاً: خصائص الصراع التنظيمي
54	رابعاً: أسباب الصراع التنظيمي
54	1 - الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي
56	2 - الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي

الصفحة	الموضوع
58	خامساً: مراحل الصراع التنظيمي
60	سادساً: مستويات الصراع التنظيمي
60	1 - الصراع الفردي (داخل الفرد) Intrapersonal Conflict
61	2 - الصراع بين الأفراد (ضمن الجماعة) Interpersonal Conflict
63	3 - الصراع بين الجماعات (بين الإدارات) Intergroup Conflict
63	4 - الصراع بين المنظمة وأطراف خارجية Inter organizational conflict
64	سابعاً: أنواع الصراع التنظيمي
65	ثامناً: آثار الصراع التنظيمي
65	1 - الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي
66	2 - الآثار السلبية للصراع التنظيمي
67	تاسعاً: الأبعاد الأساسية للصراع: التكامل والتوزيع
68	عاشراً: إدارة الصراع التنظيمي
68	1 - إيجاد أرضية "أهداف عامة" مشتركة لحل الصراعات
69	2 - استخدام اتجاهات هيكلية لحل الصراعات
69	3 - استخدام أساليب سلوكية لحل الصراعات
76	أحد عشر: الخطوات المنهجية لفض الصراع
82-78	المبحث الثالث: نبذة عن وزارة التربية والتعليم
79	أولاً: لمحة تاريخية ورؤى مستقبلية
80	ثانياً: إستراتيجية وزارة التربية والتعليم
82	ثالثاً: مهام مدير المدرسة
105-85	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
86	أولاً: الدراسات المحلية
92	ثانياً: الدراسات العربية
99	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
105	رابعاً: تعقيب على الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
186-107	الفصل الثالث/ الإطار الميداني للدراسة
117-108	المبحث الأول : المنهجية العلمية
109	أولاً: منهجية الدراسة
110	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
111	ثالثاً: أداة الدراسة
113	رابعاً: صدق الاستبانة
115	خامساً: ثبات الاستبانة
116	سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي
117	سابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
170-119	المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها
120	أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة
125	ثانياً: تحليل مجالات الاتصال الإداري
137	ثالثاً: تحليل مجالات أساليب إدارة الصراع
151	رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة
152	الفرضية الأولى
160	الفرضية الثانية
170	الفرضية الثالثة
186-182	المبحث الثالث : النتائج والتوصيات
183	أولاً: النتائج
184	ثانياً: التوصيات
185	ثالثاً: مقترحات الباحث لدراسات مستقبلية
196-186	المراجع
212-197	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	البند
110	جدول رقم (1) يوضح عدد ونسبة المدراء في كل مديرية وعدد أفراد العينة الدراسة
111	جدول رقم (2) يوضح أعداد العينة والمفقود والمستبعد والمتبقي منها
112	جدول رقم (3) درجات مقياس ليكرت الخماسي
114	جدول رقم (4) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية
115	جدول رقم (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
116	جدول رقم (6) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
120	جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
121	جدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر بالسنوات
122	جدول رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة
123	جدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
123	جدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب متغير المرحلة التعليمية
124	جدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان العمل
125	جدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان السكن
126	جدول رقم (14) ترتيب فقرات مجال "مهارات الاتصال" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال
129	جدول رقم (15) ترتيب فقرات مجال "وسائل الاتصال" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال
131	جدول رقم (16) ترتيب فقرات مجال "أنواع الاتصال" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال
132	جدول رقم (17) ترتيب فقرات مجال "الاتصال الرسمي" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال
134	جدول رقم (18) ترتيب فقرات مجال "الاتصال غير الرسمي" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال
136	جدول رقم (19) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لجميع مجالات "الاتصال الإداري" معاً
138	جدول رقم (20) ترتيب فقرات مجال "أسلوب التفادي" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال
140	جدول رقم (21) ترتيب فقرات مجال "أسلوب المنافسة" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال
143	جدول رقم (22) ترتيب فقرات مجال "أسلوب التعاون" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال
145	جدول رقم (23) ترتيب فقرات مجال "أسلوب التسوية" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

البند	صفحة
جدول رقم (24) ترتيب فقرات مجال "أسلوب التنازل" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال	148
جدول رقم (25) ترتيب مجالات "أساليب إدارة الصراع" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال	150
جدول رقم (26) معامل الارتباط بين درجة ممارسة "الاتصال الإداري" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي"	152
جدول رقم (27) معامل الارتباط بين "مهارات الاتصال" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي"	153
جدول رقم (28) معامل الارتباط بين "وسائل الاتصال" الإداري وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي"	155
جدول رقم (29) معامل الارتباط بين "أنواع الاتصال" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي"	156
جدول رقم (30) معامل الارتباط بين "الاتصال الرسمي" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي"	157
جدول رقم (31) معامل الارتباط بين "الاتصال غير الرسمي" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي"	158
جدول رقم (32) معامل الارتباط بين "أنواع الاتصال" (الرسمي وغير الرسمي) وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي"	159
جدول رقم (33) نتائج الفرضية الثانية - الجنس	161
جدول رقم (34) نتائج الفرضية الثانية - العمر - ومتوسطات الرتب	162
جدول رقم (35) نتائج الفرضية الثانية - سنوات الخبرة - ومتوسطات الرتب	163
جدول رقم (36) نتائج الفرضية الثانية - المؤهل العلمي - ومتوسطات الرتب	165
جدول رقم (37) نتائج الفرضية الثانية - المرحلة التعليمية	167
جدول رقم (38) نتائج الفرضية الثانية - مكان العمل - ومتوسطات الرتب	168
جدول رقم (39) نتائج الفرضية الثانية - مكان السكن	169
جدول رقم (40) نتائج الفرضية الثالثة - الجنس	170
جدول رقم (41) نتائج الفرضية الثالثة - العمر - ومتوسطات الرتب	172
جدول رقم (42) نتائج الفرضية الثالثة - سنوات الخبرة - ومتوسطات الرتب	174
جدول رقم (43) نتائج الفرضية الثالثة - المؤهل العلمي - ومتوسطات الرتب	176
جدول رقم (44) نتائج الفرضية الثالثة - المرحلة التعليمية	178
جدول رقم (45) نتائج الفرضية الثالثة - مكان العمل - ومتوسطات الرتب	179
جدول رقم (46) نتائج الفرضية الثالثة - مكان السكن	180

قائمة الأشكال

الصفحة	البند
6	شكل رقم (1) متغيرات الدراسة
17	شكل رقم (2) أهمية الاتصال الإداري
21	شكل رقم (3) خصائص عملية الاتصال
24	شكل رقم (4) عناصر عملية الاتصال الإداري
26	شكل رقم (5) خطوات عملية الاتصال
32	شكل رقم (6) أنماط شبكات الاتصال
59	شكل رقم (7) نموذج بوندي (Pondy) لمراحل الصراع التنظيمي
62	شكل رقم (8) نموذج نافذة جوهاري
67	شكل رقم (9) الأبعاد الأساسية للصراع: التكامل والتوزيع
72	شكل رقم (10) نموذج ثوماس وكلمان لأساليب إدارة الصراع

قائمة الملاحق

الصفحة	البند
197	ملحق رقم (1) أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية
204	ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين والهيئات التي يعملون ضمنها
205	ملحق رقم (3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: متغيرات الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: حدود الدراسة

إن المشكلة الأولى في العملية الإدارية هي مشكلة الاتصال باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات. لكن هذا التأثير لن يتحقق إلا إذا ما تأكدت الإدارة المعنية بالاتصال بأن (الرسالة Message) قد سُلمت إلى المرؤوسين، وأنهم فهموا واستوعبوا هذه الرسالة. إن المرؤوسين إذن، بحاجة إلى نظام فعال للاتصال يكفل لهم فهم أغراض الإدارة ومراميها وأهدافها بوضوح وإلا اضطروا هم إلى تفسير هذه الأغراض والأهداف وشتان ما بين التفسيرين في معظم الأحوال. والواقع، إن نجاح الإدارة في بلوغ أهدافها لا يتوقف فقط على فهم المرؤوسين للتوجيهات والأوامر والإرشادات . . . إلخ. إن النجاح هنا يتوقف أيضاً إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم المرؤوسين وعلى مقدرة المرؤوسين على تفهم المدير. إنها علاقة تبادلية من الفهم المشترك (العلاق، 1999:ص284).

وإن أهم ما يميز الإنسان عند تجمعه مع الآخرين والاتصال بهم هو حدوث تفاعل تقوم على أساسه علاقات مختلفة، ويتخذ هذا التفاعل أشكالاً، فمنه ما يؤدي إلى التفكك والتناثر كالمنافسة والنزاع والصراع ومنه ما يؤدي إلى التجاذب والترابط كالتعاون والتوافق. ولما كان العنصر البشري أحد المكونات الرئيسة لمنظمات الأعمال فيمكن اعتبار المنظمة وحدة مصغرة لأي مجتمع إنساني تتميز الحياة فيها بوجود قوى تعمل على عملية الاتصال (التضامن أو التعاون) كما توجد في نفس الوقت قوى تعمل على عملية الانفصال بعضهم عن بعض بنوع من الخلطة والنزاع والصراع والمنافسة، وهذان التصرفان من العمليات الأساسية في حياة أي مجتمع بشري (فليه وعبد المجيد، 2005:ص132).

فالصراع (أو النزاع) هو شيء طبيعي في بيئة العمل لا يمكن تجنبه. ويكاد يمثل مشكلة سلوكية يومية. والسبب - ببساطة - أن بيئة العمل تضم بشراً يتعامل مع بشر... وتعد مهمة المدير في تجنب الصراع صعبة، وكذلك هي في إدارته وحله (مصطفى، 2000:ص425).

حيث عزى (هونز، 2006) تعدد الصراعات في العمل إلى ضعف الاتصال وفقره إلى حد ما. وأنه يجب على قادة الفريق أن يوجهوا معظم اهتماماتهم الإدارية إلى عملية الاتصال الفعال والمؤثر، حتى ولو استغرق ذلك الوقت. حيث تعتبر عملية توضيح الرسائل وجعلها مفهومة عملية حيوية، فعدم وضوح الرسائل يشعر أعضاء الفريق في الغالب بعدم الأمان ويمكن أن يؤدي ذلك إلى صراع.

وذكر (عبد الباقي، 2004) إمكانية استخدام إدارة المنظمة أحد الأساليب تتدخل من خلاله لعلاج حالة صراع فعلي، ألا وهو تحسين نظام الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وتوفير المعلومات اللازمة للأفراد، لاتخاذ القرارات المناسبة، وإزالة سوء التفاهم الناتج عن عملية الاتصالات.

لذلك تعتبر الاتصالات من أهم جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية خاصة. حيث إن جميع الجهود والأنشطة المدرسية لا يمكن أن تتم إلا من خلال الاتصالات. فعملية التدريس، وعملية التخطيط، والتوجيه، والإشراف، والتقييم ... وغيرها تعتبر في جوهرها عملية اتصالات إدارية أو ما يمكن أن يسمى اتصالات مدرسية. ومن معالم التباين بين طبيعة الاتصالات الإدارية وأهميتها في المؤسسات التعليمية عن المؤسسات غير التعليمية؛ أن الاتصالات المدرسية تمثل الدورة الدموية للنظم التعليمية والتربوية الإدارية؛ حيث يتوقف تماماً تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية بتوقف عمليات الاتصال (العجمي، 2008: ص 264).

وبناءً على ما سبق يمكن القول: إن الاتصال الإداري مهم ولا غنى عنه في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية بكافة أنواعها والمؤسسة التعليمية خاصة، وذلك لكثرة الأعمال والمهام المسندة لوزارة التربية والتعليم، وإشرافها على أعداد كبيرة من الفروع والمدارس المنتشرة في محافظات قطاع غزة. حيث تشرف الوزارة على (6) مديريات للتربية والتعليم تتولى بدورها مسؤولية مدارس محافظات قطاع غزة الحكومية والتي بلغ عددها (397) مدرسة يعمل بها (397) مدير مدرسة، (10053) معلم، فيما بلغ عدد العاملين (إداريين، فنيين، مستخدمين، أذنة) في المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة (3683) حسب إحصاءات الوزارة (السلطة الوطنية الفلسطينية وزارة التربية والتعليم العالي، <http://www.mohe.ps>).

أولاً: مشكلة الدراسة

نظراً لعمل الباحث في قطاع التربية والتعليم فقد استشعر مدى الصعوبات والمشاكل التي يواجهها مدراء المدارس في الاتصال والتواصل مع الموظفين والموظفات، والإدارات العليا، وكذلك مع المجتمع المحلي. وما يترتب على ذلك من إخفاقات ينتج عنها اختلاف وتنافر ومن ثم صراع يؤثر في الغالب سلباً على العملية التربوية التعليمية. وقد ولد ذلك الرغبة في التعرف على علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة.

حيث يؤكد كل من هوكر وويلموت (Hocker & Wilmot) على أن التواصل المدرسي يمثل العنصر المركزي والرئيس في كل الصراعات التي تحدث بين الأشخاص داخل المدرسة وخارجها، وذلك لأن سلوكيات التواصل هي التي تؤدي إلى حدوث الصراع أو تعكس وجوده بين الأطراف المتصارعة، وأشار أيضاً إلى أن الاتصال هو المحرك الرئيس للإدارة الإيجابية البناءة أو السلبية الهادمة للصراع المدرسي (حسين وحسين، 2007: ص 161).

فالالاتصال الإداري يؤثر في أساليب إدارة الصراع في المؤسسات حيث أكدت دراسة (السفياني، 2009) وجود علاقة عكسية بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التنافس وأسلوب التجنب. أما العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون فكانت طردية.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تنحصر في درجة ممارسة الاتصال الإداري وأنواعه (الرسمي وغير الرسمي) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة وعلاقته بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هي العلاقة بين الاتصال الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

تم الاعتماد في الإجابة على مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها على الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الاتصال الإداري وبين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وبين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

1-2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال وبين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

1-3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الاتصال (الرسمي وغير الرسمي) وبين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1-3-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

1-3-2 توجد علاقة ذات دلالة بين الاتصال غير الرسمي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إجابات المدراء حول الاتصال الإداري تُعزى لمتغير (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، مكان العمل، مكان السكن).

الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إجابات المدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، مكان العمل، مكان السكن).

ثالثاً: متغيرات الدراسة

❖ المتغيرات المستقلة

- درجة ممارسة الاتصال الإداري.
- مهارات الاتصال.
- وسائل الاتصال.
- أنواع الاتصال (الاتصال الرسمي ، الاتصال غير الرسمي).

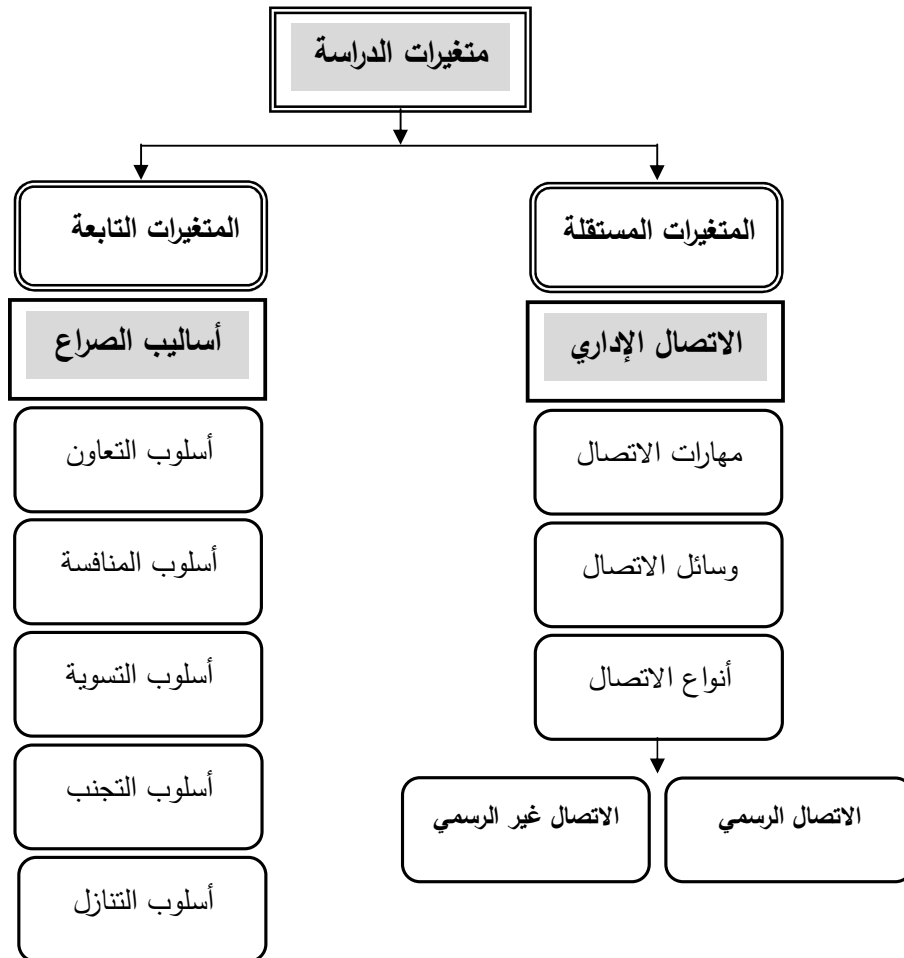
❖ المتغيرات التابعة

• أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

- أسلوب التعاون.
- أسلوب المنافسة.
- أسلوب التسوية.
- أسلوب التجنب.
- أسلوب التنازل.

الشكل رقم (1)

يوضح متغيرات الدراسة



رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.
- تحديد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.
- الكشف عن العلاقة بين الاتصال الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.
- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.
- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.
- تقديم توصيات ومقترحات تمكن المدراء من توظيف الاتصال الإداري في إدارة الصراع التنظيمي.

خامساً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها:

- تشكل زيادة نوعية في معرفة الباحث بموضوع الاتصال الإداري والصراع التنظيمي.
- تتناول موضوع الاتصال الإداري وعلاقته بأساليب إدارة الصراع التنظيمي في أهم المؤسسات الحكومية وكيفية التوفيق بينهما في العمل الإداري .
- تضع هذه الدراسة بين يدي المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بيانات ومعلومات عن درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة، وعلاقته بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، حيث يمكن الاستفادة منها في تحسين وتطوير الارتقاء بأداء مدراء المدارس.
- تضيف هذه الدراسة معرفة جديدة حول العلاقة بين الاتصال الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم، قد

يستفيد منها مديري المدارس وموظفي الإدارة العليا والوسطى في تطوير وتحسين قدراتهم ومهاراتهم مما يعود بالنفع على مجتمعاتهم.

- نظراً لقلة الدراسات التي تتناول الموضوع بهذا الشكل يأمل الباحث في أن تشكل هذه الدراسة إضافة نوعية ومرجعاً مهماً للباحثين والدارسين في مجال الإدارة.

سادساً: حدود الدراسة

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة علاقة الاتصال الإداري المتمثلاً في مهارات الاتصال ووسائله وأنواعه (الرسمي وغير الرسمي) بأساليب إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب التعاون، أسلوب المنافسة، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب، أسلوب التنازل).
- **الحد المكاني:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على محافظات قطاع غزة.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال عام 2011م.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة.
- **الحد المؤسسي:** تم تطبيق هذه الدراسة على المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة.

ملخص الفصل الأول

تم في هذا الفصل إلقاء الضوء على مشكلة الدراسة التي تتحصر في درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة وعلاقته بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم. وللإجابة على مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم الاعتماد على ثلاث فرضيات رئيسية، حيث تم صياغتها بالرجوع إلى متغيرات الدراسة وهي المتغير المستقل "درجة ممارسة الاتصال الإداري"، ويتكون من (مهارات الاتصال، وسائل الاتصال، أنواع الاتصال)، والمتغير التابع "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" ويتكون من (أسلوب التعاون، أسلوب المنافسة، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب، أسلوب التنازل)، إضافة إلى العوامل الشخصية للمدراء ومدى تأثيرها على موضوع الدراسة. وكذلك بيان الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها من معرفة درجة ممارسة الاتصال الإداري، وتحديد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي، ودراسة العلاقة بينهما، ومن ثم الخروج بتوصيات ومقترحات تمكن المدراء من توظيف الاتصال الإداري في إدارة الصراع التنظيمي. وما تشكله هذه الدراسة من أهمية للباحث نفسه، ولوزارة التربية والتعليم وللمديري المدارس وللباحثين في مجال الإدارة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الاتصال الإداري

المبحث الثاني: الصراع التنظيمي

المبحث الثالث: نبذة عن وزارة التربية والتعليم

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

المبحث الأول

الاتصال الإداري

أولاً: مفهوم الاتصال

ثانياً: أهمية الاتصال

ثالثاً: أهداف الاتصال

رابعاً: خصائص عملية الاتصال

خامساً: عناصر عملية الاتصال

سادساً: خطوات (مراحل) عملية الاتصال

سابعاً: أطراف عملية الاتصال

ثامناً: أنواع الاتصالات الإدارية

تاسعاً: أنماط شبكات الاتصال

عاشراً: وسائل الاتصال

أحد عشر: أدوات الاتصال لدى مدراء المدارس

اثنا عشر: مبادئ الاتصال الجيد

ثلاثة عشر: معوقات الاتصال

أربعة عشر: وسائل معالجة معوقات الاتصال

إن الاتصالات الفعالة في مجالات عمل الإدارة تعتبر ضرورة ملحة مادامت الإدارة في أساسها تقوم في إطار جماعة، وتعتمد على الاستثمار الأمثل لجهود الجماعة في تحقيق الأهداف المرجوة. بمعنى أن جوهر عملية الإدارة هو عملية التفاعل الاجتماعي التي تقوم بين أعضاء الجماعة، وبينها وبين غيرها من الجماعات أو المؤسسات.

وتعتبر عملية الاتصال العمود الفقري لعملية التفاعل التي تقضي إلى النشاط، وضعف الاتصال وتبادل المعلومات والأفكار يؤدي بالنهاية إلى شلل الإدارة، لأن المدير يعمل مع جماعة، ولا ينطلق إلى تحقيق الأهداف معتمداً على ذاته وإنما على نشاط الجماعة وتكامل الأدوار فيها. وهذا التكامل يقوم على التنظيم والفهم المتبادل، أي على إصدار الرسائل الهادفة وتلقي الردود عليها. ولا تتوافق الردود مع الرسائل إلا إذا كان نظام الاتصال فعال، يقوم على لغة مشتركة تمر عبر طرق نافذة بين أطراف عملية الاتصال (عريفج، 2001: ص127).

وقد أثبتت الدراسات التي تم إجراؤها في بعض الدول المتقدمة أن للاتصال أثر ملحوظ في المسائل الإنتاجية وما يتعلق بالمعنويات. وجدير بالذكر أن نضيف أن تحسين الاتصال يبعث على تنشيط العمل والارتقاء بحسن العلاقة بين العاملين (مجيد، 2001: ص178).

ويرى العديد من الكتاب أن أغلبية المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمة في العصر الحاضر هي أساساً ناشئة عن مشكلات في الاتصال. فهناك افتراض عام وهو أن كثيراً من مشكلاتنا الفردية والاجتماعية هي نتيجة اتصالات خاطئة أو غير مناسبة (حريم، 2004: ص244).

والاتصال وسيلة من وسائل التربية، وبدونه تفتقد التربية ديناميكيته في تأدية رسالتها. وهو - أي الاتصال - مهارة أساسية يحتاج إليها كل من يعمل في مجال الإدارة المدرسية. وما لم يكن الإداري المدرسي ملماً كافياً بمبادئ وفنيات الاتصال وماهراً في تطبيق تلك المعارف تطبيقاً سليماً فإن نجاحه في تأدية وظائفه يصبح أمراً مشكوكاً فيه. وهو - أي الاتصال - كفاية من الكفايات التي يمكن للقائد أن يتعلمها وينميها وتجعل منه قائداً فعالاً (مصطفى، 2002: ص139).

أولاً: مفهوم الاتصال

ولتوضيح المقصود بالاتصال بمعناه العلمي، لا بد من الرجوع لمجموعة من التعاريف التي وضعها عدد من الباحثين، كي تساعدنا في إعطاء صورة واضحة لمعنى الاتصال وكيف ينظر العلماء له. ومن هذه التعاريف:

- تعريف كارل هوفلاند (1948) : إن الاتصال عملية يقوم بموجبها شخص (المرسل)، بإرسال منبه (رسالة) بقصد تعديل أو تغيير سلوك شخص آخر (المستقبل).
- تعريف شانون وويفر (1949) : إن الاتصال يمثل كافة الأساليب والطرق التي يؤثر بموجبها عقل في عقل آخر باستعمال الرموز المختلفة بما في ذلك الفنون.
- تعريف مارتن اندرسون (1959) : إن الاتصال هو العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهمونا، والاتصال ديناميكي حيث أن الاستجابة له دائمة التغير حسبما يمليه الوضع العام كله.
- تعريف برنسون وستايز (1964) : الاتصال عملية نقل المعلومات والأفكار والمهارات بواسطة استعمال الرموز (الكلمات والصور والأشكال والرسومات) (عطوي، 2001:ص90).

وقد عرّفت "منظمة تدريب المشرفين الأمريكية" عملية الاتصال بأنها "تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم متبادل أو إحداث علاقات إنسانية طيبة". ويعرفها "كارتير وهاروود" (Cartier & Harwood) بأنها "تبادل الآراء والمعلومات المفيدة التي تؤدي إلى خلق تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة". كما يعرفها "تيومان" و"سمر" بأنها "تبادل الحقائق، والأفكار والآراء أو العواطف بين شخصين أو أكثر". ويقول "براون" (C.G.Browne) بأنها "عملية جمع الكلمات، الأحرف، الرموز أو الرسائل، والطريقة التي يمكن بواسطتها لأحد أعضاء المنظمة أن يشترك في المعنى والمفهوم مع عضو آخر". ويرى "تشيستر برنارد" أن الاتصال هو الوسيلة التي يرتبط بواسطتها أعضاء المنظمة مع بعضهم لتحقيق هدف معين (المغربي، 2007:ص266-267).

ويعرفه "كونتز" بأنه تحويل للمعلومات يقوم على الفهم المتبادل بين المرسل والمستقبل. كما ويعرفه "ماك فارلاند" بأنه تفاعل ذو معنى بين الأفراد يؤدي غرضاً أو عدة أغراض. ويحدد "إيفرت روجرز" الاتصال الفعال بأنه رسالة تنقل من مصدر معين عبر قناة مختارة تؤدي إلى صدور استجابة عند المستقبل لفظية أو غير لفظية (عريفج، 2001:ص127-128).

وعرف "البديري" الاتصال بأنه عملية انتقال وتبادل معلومات وأفكار بين الأفراد نحو عملية إنسانية مطلوبة لخلق لغة مشتركة وتفاهم متبادل بين أفراد الجماعة الواحدة (البديري، 2001:ص40).

فالالاتصال وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات لتحقيق نتائج طيبة وعلاقات حسنة بينهم. وبالتالي فإن الاتصال في المدرسة هو عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا (مدير المدرسة) إلى مستوى التنفيذ (المعلمين - الإداريين - الطلاب) والعكس أو مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى سواء بالطريقة غير اللفظية أو الشفهية أو الكتابية وذلك بهدف إحداث تأثير في سلوك أفراد أسرة المدرسة بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهدافها (مصطفى، 2002:ص 139-140).

ويعرف الباحث الاتصال بأنه عملية تبادلية بين طرفين أو أكثر يتم خلالها نقل وتحويل المعلومات والآراء والأفكار بأساليب وطرق مختلفة وباستعمال رموز مشتركة، بهدف إحداث تفاهم متبادل والتأثير في سلوك الآخرين تغييراً وتعديلاً وتوجيهاً.

ثانياً: أهمية الاتصال

تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها (الرسمية وغير الرسمية) على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة أو المنظمة. وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن الاتصالات تمثل ما يقرب من (75%) من نشاط المؤسسات، ولذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة، وبدونها تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمؤسسة وجميع أنشطتها (فياض وآخرون، 2010:ص 196-197).

كذلك وتمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية حيث يقدر بعض الخبراء أنها ربما تستهلك ما بين (75-95 %) من وقت المديرين (المغربي، 2006:ص434).

ويصف (حبثور، 2008) عملية الاتصال بأنها تمثل مسمار الربط الذي يجمع بين كافة قنوات التنظيم الإداري، ويضيف بأن أهمية الاتصال في الإدارة العامة إنما تكمن في كون الاتصال أحد الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القيادة الإدارية، كما وإنه الجهاز العصبي للمنظمة والتي تتبع فيها روح الحياة، وتدفع بها اقتراباً من الهدف.

وتبرز أهمية الاتصال في الجهاز الإداري المدرسي لعدة اعتبارات، ومنها:

- الاتصال يلعب دوراً أساسياً في تناول مشكلات المدرسة وطرق علاجها.
- الاتصال وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة.
- يمثل الاتصال جزءاً رئيساً من مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المدرسة مما ينشأ عنه الحاجة إلى تدريب القيادات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب وضمن الكفاية الإدارية المطلوبة.
- كفاءة الاتصالات الإدارية داخل المدرسة تزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها.
- الاتصالات وسيلة مهمة لإبلاغ القيادات العليا، بما تم إنجازه من أهداف، وما هي المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات.
- الاتصال يعتبر إحدى الوسائل الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وإحداث التغيير في سلوك الأفراد وتطوير فلسفة المدرسة.
- عملية الاتصال داخل المدرسة تحتوي على جانب انفعالي وآخر نفسي مما يكون له أكبر الأثر على المناخ الأكاديمي والإداري في النظام المدرسي.
- الاتصال يمثل الوسيلة الفعالة لممارسات القيادة الإدارية للسلطة والقوة (العجمي، 2008: ص 266-267).

كما ويمكن القول: إن أهمية الاتصال الإداري تتبع من قدرة الاتصال على التأثير في جوانب عديدة من المؤسسات، حيث أنه يؤثر في كل من:

1- ممارسة وظائف الإدارة :

فبالنسبة للمديرين، يعد الاتصال عنصراً مهماً في ممارستهم للعملية الإدارية التي تتألف من وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. فكيف يستطيع المدير نقل وتوضيح رؤيته وأهدافه وخطته لمؤسسيه ما لم يكن ماهراً في الاتصال. وكيف ينظم وينسق جهود مؤسسيه بنجاح ويفوضهم في بعض المهام ما لم يكن متمكناً في اتصالاته بهم. أما القيادة، فلن يكون المدير - كقائد - مؤثراً في مؤسسيه وملهماً ومحفزاً لهم على الأداء المثمر وعلى الابتكار والتميز إلا باتصال مؤثر. وفي ممارسته لوظيفة الرقابة فإن الاتصال هو سبيله لجمع المعلومات اللازمة للمتابعة وتقييم الأداء وتحديد وتحليل الانحرافات وصنع قرارات العلاج. ولما كان صنع القرارات هو جوهر الإدارة، فلن يتسنى تحديد المشكلة أو الموقف وتحديد بدائل التصرف وتقييمها واختيار أنسبها في غياب المعلومات التي يهيئها الاتصال (مصطفى، 2000: ص 330-331).

إن الاتصال (وسيلة) وليس (غاية) في حد ذاته. فهو كزيت التشحيم لكي يجعل تشغيل العملية الإدارية يتم بنعومة وسهولة. والاتصال يساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية، ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية، هذا بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه الإداري. فالمدير كما نعلم يقوم بأداء العملية الإدارية، والاتصال يساعده على أداء هذه العملية أداءً حسناً (العلاق، 1999:ص285).

2- تحقيق الأهداف :

لا يمكن للإدارة أن تحقق أهدافها في التنظيم بدون الاتصال فهو الوسيلة الوحيدة التي تتحقق بها الأهداف. ذلك لأن الإداريين ينجزون أعمالهم عن طريق الآخرين وعلى ذلك لابد وأن تمر تصرفاتهم عبر مسالك الاتصال ولن تكون هناك للأفكار الإدارية الكبيرة جدوى بل تظل مجرد آراء ما لم يحقق الإداري تنفيذها عن طريق الاتصال... (مجيد، 2001:ص176). حيث يعمل الاتصال على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد والجماعات (حريم، 2006:ص273).

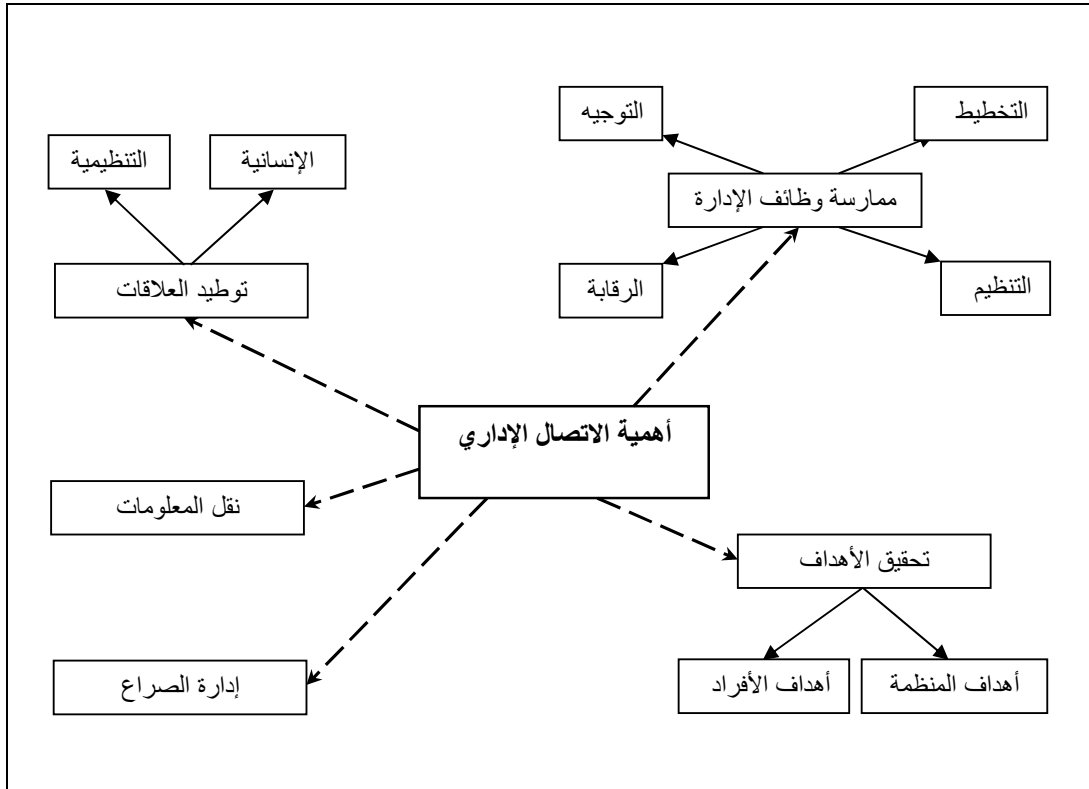
يخدم الاتصال أهداف كثيرة للشركة، ومن الواضح في أغلب الأحيان وجود محاولات من مصدر الاتصال ليكون مقنع في تغيير الاستعدادات، المعرفة، أو السلوك لدى المستقبل المقصود (Schermerhorn & others, 1998:p227).

3- توطيد العلاقات الإنسانية والتنظيمية :

يرى (حريم، 2004) أن الاتصال يسهم في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين. حيث يساعد الاتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة من ناحية والأفراد من ناحية أخرى.

فالالاتصال الفعال - بين القائد ومروؤسيه - يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه .. كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات مروؤسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه التنظيم وسياساته، كما أنه بالاتصال يفسر القائد للمرؤوسين برامج العمل ويحميهم من الدعايات الضارة .. وبهذا تقدم الاتصالات الإطار الأساسي لكل علاقات العمل (كنعان، 2009:ص402).

شكل رقم (2)
يوضح أهمية الاتصال الإداري



المصدر: إعداد الباحث

4- نقل المعلومات الدقيقة :

يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة، ونموها وتطورها (فياض وآخرون، 2010: ص198).

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين. إن أهمية وصول المعلومات الضرورية إلى العاملين تتضح من أن تأخير أو عدم وصول المعلومات الصحيحة يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العمال بمهمة تزويد العمال بمعلومات قد لا تكون في غالب الأمر صحيحة وتؤثر تأثيراً ضاراً في الروح المعنوية وكفاءتهم الإنتاجية (السلمي، ص234).

5- إدارة الصراع التنظيمي :

أهمية الاتصال تظهر بشكل واضح في منشآت الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل. لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمنشأة(آل علي، الموسوي، 2001:ص469).

إن قصور الاتصال يعد سبباً في كثير من المشكلات والخلافات الشخصية بين الناس، كما يعد سبباً في كثير من المشكلات التنظيمية داخل المنظمات(مصطفى، 2000:ص330).

فضعف قنوات الاتصال بين الإدارة، وأيضاً سوء الفهم بين الأفراد يكون سبباً مهماً من أسباب الصراع، وبالتالي فإن أول خطوة في التعامل مع الصراع هي الاستماع ومحاولة فهم طبيعة كل موقف(السفياني، 2009:ص2).

وأوضح كل من (عبد العليم والشريف، 2010) أن حل مشكلات الصراع يتم بتشجيع المسؤولين في المستويات الإدارية العليا للاتصال المباشر بين المجموعات، سواء كان هذا الاتصال على المستوى الأفقي أو الرأسي.

ثالثاً: أهداف الاتصال

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المنشأة. وعملية الاتصال في المنشأة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين(آل علي والموسوي، 2001:ص470).

ويمكن إيجاز أهداف الاتصال الجيد بالآتي:

1- تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.

2- نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين.

- 3- التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة، خصوصاً تلك التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.
- 4- توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية إتخاذ القرارات(العلاق،1999:ص ص 287-288).
- 5- تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.
- 6- يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك(حريم،2004:ص244).
- 7- يساعد إدارة المنظمة في التعرف على البيئتين الخارجية والداخلية.
- 8- يُمكن المنظمة من مراقبة كفاءة الإنجاز وتنفيذ الأعمال(جواد،2000:ص333).
- 9- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.
- 10- تُعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم. إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية(القريوتي،2000:ص ص-202 201).
- 11- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- 12- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
- 13- الاستشارة ومناقشة المشاكل(عليان،2007:ص239).
- 14- تطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط بين الكوادر البشرية في المؤسسة؛ لأن التجاهل والصد والإهمال والتوقف عن الأخذ والعطاء يباعد المسافات الاجتماعية بين الناس بينما يعمل التواصل والحوار والمناقشة على إزالة الحواجز النفسية(عريفج،2001:ص129).

رابعاً: خصائص عملية الاتصال

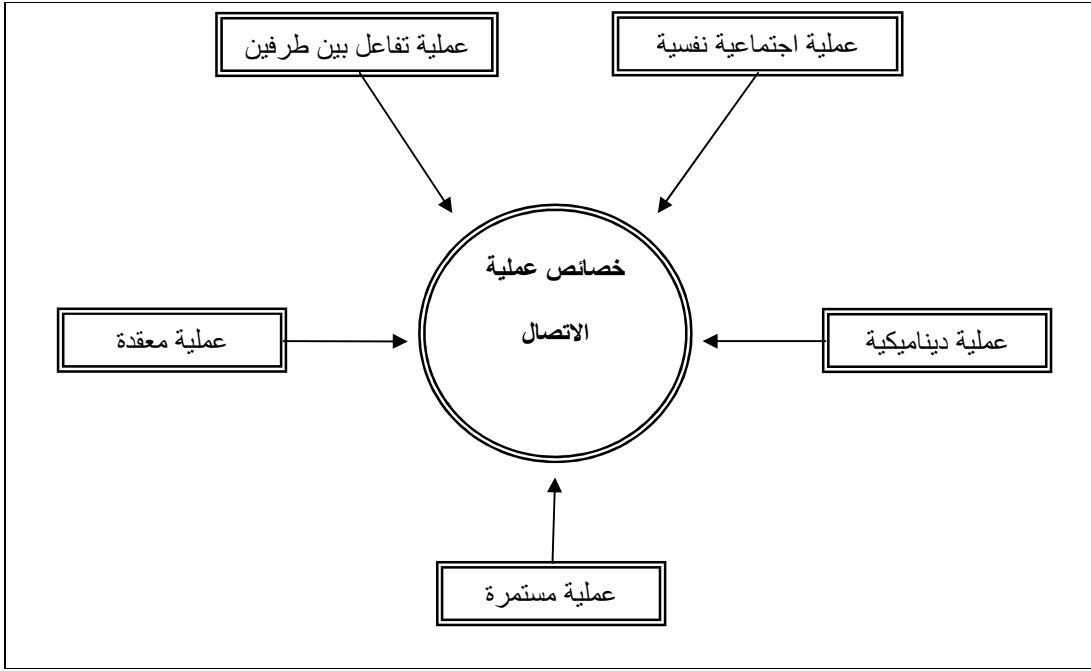
يمكن تلخيص خصائص عملية الاتصال الإداري التي تتميز بأنها:

- **عملية مستمرة :** ليس للاتصال بداية أو نهاية واضحة وفاصلة، فهو جزء من حياة الإنسان، يتغير كلما تغيرت بيئة الإنسان وكلما تغير من حوله ممن يتفاعل معهم. والواقع أن الإنسان دائم الاتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع، يتصل بهم ويتصلون به للتعلم والإفادة والمعلومات وتحقيق الفهم والتأثير، وما إلى ذلك من أهداف يرمي إليها الأفراد في أحاديثهم ومناقشاتهم (فياض وآخرون، 2010:ص191). ووصف كل من (درويش وتكلا، 1995) عملية الاتصال بأنها عملية مستمرة لا تتوقف عند وقت أو مرحلة معينة، وإنما هي عملية تستمر طوال حياة المنظمة.
- **عملية تفاعل بين طرفين :** يتضمن الاتصال تفاعلاً إيجابياً وتبادلاً مشتركاً بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة (العامري والغالبي، 2007:ص491). كما أن مفهوم الاتصال كعملية يعني أن التفاعل الذي يتضمنه ذو طبيعة متبادلة، وهذا التأثير المتبادل يحدث في جانبين : أولهما : داخل الفرد، وثانيهما : ما بين الأفراد والجماعات (عليان، 2007:ص234).
- **عملية اجتماعية نفسية :** الاتصالات إلى جانب كونها عملية إدارية، هي أيضاً عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونوه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف. وهي كذلك عملية نفسية تتطلب قدراً مناسباً من فهم النفس البشرية واتجاهات الآخرين، ويتوافرها يقف العاملون على الصورة المتكاملة لسير العمل ومجريات الأمور، مما ينمي فيهم الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالأهمية وكلها تعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي (محمود، 2011:ص345). وذكر (العامري والغالبي، 2007) أن الاتصالات نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي نصل من خلاله إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآرائهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة.
- **عملية معقدة :** العديد من الكتاب لا يعتقدون أن الاتصال هو مجرد إرسال معلومات من طرف (مرسل) لآخر (مستقبل)، بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة، وهذه العملية ليست سهلة وبسيطة كما يعتقد الكثيرون، بل هي عملية معقدة وصعبة تتضمن عدداً من العناصر والخطوات (حريم، 2006:ص271). إن عملية الاتصالات في المنظمات عملية معقدة لأننا

كأفراد لنا خصوصياتنا، وتحيزنا، وقدراتنا. معقدة بوجود الخصائص التنظيمية مثل التسلسل الهرمي والتخصصية (Hall, 1991: p181).

شكل رقم (3)

يوضح خصائص عملية الاتصال



المصدر: إعداد الباحث

- **عملية ديناميكية** : تعد عملية الاتصال عملية ديناميكية متصلة الحلقات، كما أن الموقف الاتصالي موقف مركب، لا تستطيع الحكم عليه في ضوء العناصر أو المكونات المعروفة لعملية الاتصال، بل يجب أخذ الخلفية الاجتماعية والنفسية والثقافية في الاعتبار، فضلاً عن المتغيرات البيئية المرتبطة بالموقف العام للاتصال (عليان، 2007: ص234).

خامساً: عناصر عملية الاتصال

لا يوجد اتفاق محدد حول ماهية عناصر العملية الاتصالية فمنهم من يحددها بثلاثة هي المرسل والرسالة والمستلم، وحددها آخر بأربعة عناصر هي المرسل والرسالة والوسيلة والمستلم، وأضاف إليها آخر عنصراً خامساً وهو التأثير (الشامي ونيو، 2001: ص254).

مهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المصدر إلى المستلم فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضاً أساسياً واحداً وهو نقل المعنى الذي يريده المرسل إلى المستلم بوضوح تام حتى يتمكن المستلم من فهم الرسالة والاستجابة لها. وإذا تفحصنا عملية الاتصال نجد أنها مكونة من ثمانية عناصر رئيسة يتوجب وجودها وإلا تأثرت عملية الاتصال وفشلت في تحقيق هدفها (المغربي، 2007:ص269).

ويمكن توضيح عناصر عملية الاتصال على النحو الآتي:

1 - **المرسل** : هو الشخص الذي يود - أو مجموعة الأشخاص الذين يودون - نقل الرسالة إلى طرف آخر، ولديه مجموعات من المعلومات والأفكار، وهو يتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار، وهذا ما يعرف (بالإدراك). كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة. ولا شك في أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه، من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية، كما أنها تتأثر كذلك بتوقعاته وطموحاته وأهدافه، وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وعملية تفسيره لها.

2 - **الرسالة** : وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل، وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز، مثل: الكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور، والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والملامسة والمصافحة والهمسات والصوت. ولا شك في أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه. كما أن سوء الاختيار يقود إلى - ويسبب - مشكلات عديدة. وعلى المرسل أن يعرف أن صياغة الرموز قد يكون لها معانٍ مختلفة باختلاف الأفراد. كما أن الرسالة تتضمن معاني خفية أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة. وقد تكون هذه المعاني مقصودة من المرسل أو غير مقصودة.

3 - **الوسيلة (القناة)** : تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دوراً بارزاً في فهم الرسالة المرسل، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية في المرسل إليه (المستقبل). كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان والتليفونات والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات. كما أن هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات، والدوريات والتلكس والفاكس واللوائح وأدلة وإجراءات العمل. ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال حسب رسميتها؛ فهناك الوسائل الرسمية وهناك الوسائل غير الرسمية. والوسائل الرسمية

هي تلك الوسائل التي تستخدم في منظمات العمل ويعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة، مثل: التقارير والخطابات والأوامر والمنشورات. أما الاتصالات غير الرسمية فهي التي تمارس ولا يعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة، مثل: الأحاديث الودية وتبادل الطرائف والنكات وحفلات الشاي والمناقشات في أثناء فترات الراحة. وجميع هذه الوسائل - سواء منها الرسمية أو غير الرسمية - ضرورية في عمليات الاتصال الإنساني في منظمات العمل.

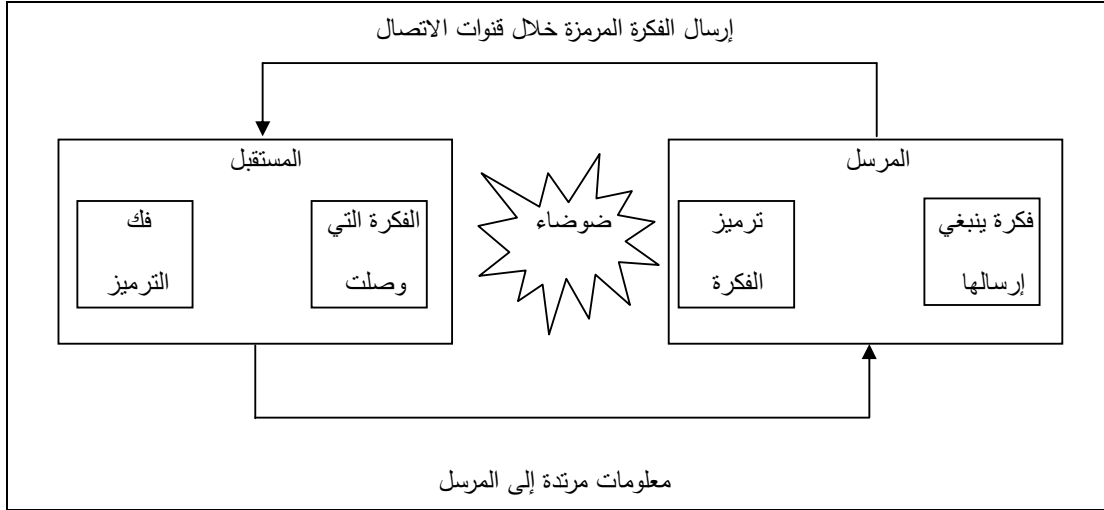
4 - **المرسل إليه (المستقبل)** : وهو الشخص الذي يستقبل - أو الأشخاص الذين يستقبلون - الرسالة من المرسل، من خلال الحواس المختلفة، مثل السمع والبصر والشم والذوق واللمس. ويتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل، وعلى ضوء ذلك يعطي لها تفسيرات ومعاني ودلالات. ولا شك في أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه أسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية، وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها (عبد الباقي، 2004: ص 307-309).

5 - **التغذية الراجعة** : ويطلق على التغذية الراجعة عدة مصطلحات مثل: (ردة الفعل) (التغذية المرتدة) و(رجع الصدى) وغيرها. وهي عملية تعبير متعددة الأشكال، تبين مدى تأثير المستقبل بالرسائل التي نقلها - المرسل - إليه بالطرق أو الوسائل المختلفة. وهي عنصر مهم في الاتصال؛ لأنها عملية قياس وتقويم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى، كما أن لها دوراً كبيراً في إنجاح عملية الاتصال. كما أنها الوسيلة التي يتعرف من خلالها المرسل على مدى التأثير الذي أحدثته رسالته في المستقبل. ويمكن أن نُعرّف التغذية الراجعة بأنها عبارة عن ردود الفعل التي تنعكس على المستقبل في فهمه أو عدم فهمه للرسالة، ومدى تفاعله معها وتأثره بها. حيث أن من المفروض أن يتخذ المستقبل موقفاً معيناً من الأفكار والخبرات والمعلومات التي يستلمها. وهذا الموقف يؤثر غالباً في تعديل الرسالة من المرسل أو تبديلها وإرسالها إلى المستقبل نفسه أو إلى مستقبلين آخرين غيره (فياض وآخرون، 2010: ص 213).

6 - **الضوضاء (التشويش)** : يؤدي التشويش إلى تقليل الوضوح والدقة في الاتصال. فقد يكون المرسل هو مصدر التشويش إذا لم يتمكن من فهم أو وصف شيء معين أو يعبر عن المعنى المقصود. وقد تكون أخطاء الكتابة أو طباعة الرسالة هي مصدر التحريف وأحياناً تكون المشكلة في أدوات نقل الرسالة مثل: الأعطال والتداخلات التي تحدث في الأجهزة السلكية واللاسلكية. وأخيراً فقد يكون مستقبل الرسالة هو مصدر التحريف إذا قام بترجمتها وتفسيرها بمعنى آخر غير الذي يقصده مرسل الرسالة (عسكر، 1995: ص 376).

شكل رقم (4)

يوضح عناصر عملية الاتصال الإداري



المصدر: جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004م)، "إدارة السلوك في المنظمات"، تعريب ومراجعة:

رفاعي رفاعي وإسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

وأضاف (المغربي، 2006) إلى عناصر الاتصالات العديد من العناصر الأخرى وهي:

- **الهدف Goal:** فأي اتصال لابد له من هدف محدد يسعى إلى تحقيقه فالاتصال الذي لا غرض منه يعتبر مضيعة للجهود المبذولة وإهدار للوقت والتكاليف.
- **الوقت Time:** إن الاتصال لا يؤدي الغرض المطلوب إنجازه إذا وصلت الرسالة إلى المستقبل في زمن غير مناسب حيث يكون المستقبل غير مستعد ذهنياً ونفسياً.
- **الأسلوب Technique:** الطريقة التي تتطرق أو تتحدث بها الرسالة بما يسهم في نقل محتوى هذه الرسالة وكذلك يقتنع ويهتم بها مستقبلها.
- **المكان Place:** عادة ما يكون مكان المرسل مقر عمله أو إقامته، أما بالنسبة لمكان المستقبل فإنه يختلف وفقاً لموضوع وأهمية الرسالة.

سادساً: خطوات (مراحل) عملية الاتصال

تبدأ عملية الاتصال بأن يكون لدى المرسل أو المصدر فكرة أو مشاعر أو معلومات يريد أن يرسلها للمستقبل بهدف التأثير على معلوماته واتجاهاته، وسلوكه، ووضعا في ذهنه طبيعة المستقبل ولغته وعاداته ودينه وثقافته وحاجاته، يقوم المرسل باختيار اللغة المعبرة عن أفكاره ومشاعره

ويصيغها في رسالة اتصالية ويرسلها في الوقت المناسب إلى المكان المناسب والجمهور المناسب عبر الوسيلة المناسبة لطبيعتها وطبيعة الجمهور المناسب، وقد تكون الوسيلة سمعية أو بصرية أو سمعية/بصرية أو كل الوسائل معها Multi Media وبعد ذلك يقوم المستقبل بدوره باستقبال الرسالة الاتصالية الواصلة إليه وفك رموزها اللغوية وتفسيرها وفهم معناها ليتسنى له معرفة قصد أو هدف المرسل. وبعد ذلك يقوم المستقبل بدوره بالرد على الرسالة أو الاستجابة لها بإرسال رسالة اتصالية جديدة للمرسل أو للمصدر مراعيًا في ذلك طبيعته وطبيعة الوسيلة الناقلة لها والوقت المناسب والمكان المناسب لإرسالها. "كل مقام مقال" فيصبح المرسل أو المصدر مستقبلاً والمستقبل مرسلًا. ومن ثم يقوم المستقبل الجديد باستقبال استجابة المرسل وتفكيك رموزها وتفسيرها وفهم معناها وقد يعود فيرسل رسالة معدلة أخرى للمستقبل. وهكذا دواليك تستمر عملية الاتصال أخذ وعطاء وتبادلاً للمعلومات بين المرسل والمستقبل حتى يتحدد الهدف من الاتصال (الطراونة، 2011: ص37).

وذكر (مصطفى، 2000) أن مراحل عملية الاتصال متعددة، وتتوزع هذه المراحل بين المرسل والمستقبل. أولاً المرسل حيث أنه يقوم : (1) بتحديد هدفه من الاتصال، (2) يختار الفكرة، (3) يختار وسيلة التعبير ويصيغ رسالته، (4) يرسل رسالته. ثانياً المستقبل : (1) يستقبل و (2) يفسر أو يفك الرموز، وإدراك المعنى ثم (3) يقوم برد الفعل.

ويمكن توضيح خطوات عملية الاتصال كالاتي:

1- تبدأ عملية الاتصال حينما يكون هنالك شخص (مرسل Sender) يرغب الاتصال بطرف آخر (مستقبل Receiver) لإبلاغه معلومات معينة بقصد التأثير على سلوكه بشكل معين.

2- يقوم المرسل بتطوير فكرة ذهنية (mental idea) بشأن موضوع معين.

3- يقوم المرسل ببلورة الفكرة الذهنية وترميزها، أي ترجمتها إلى رموز/لغة يستطيع المستقبل فهمها (Encoding the idea).

4- ينتج عن عملية الترميز "رسالة" (message) التي يود المرسل نقلها إلى المستقبل.

5- بعد إتمام الرسالة، يقوم المرسل باختيار وسيلة/وساطة (Channel medium) لنقل الرسالة وتوصيلها للمستقبل، ومن بين هذه الوسائل الاتصال المباشر وجهًا لوجه، أو الهاتف أو المذكرات والرسائل وغيرها.

6- يستقبل الطرف الآخر/المستقبل (receiver) الرسالة.

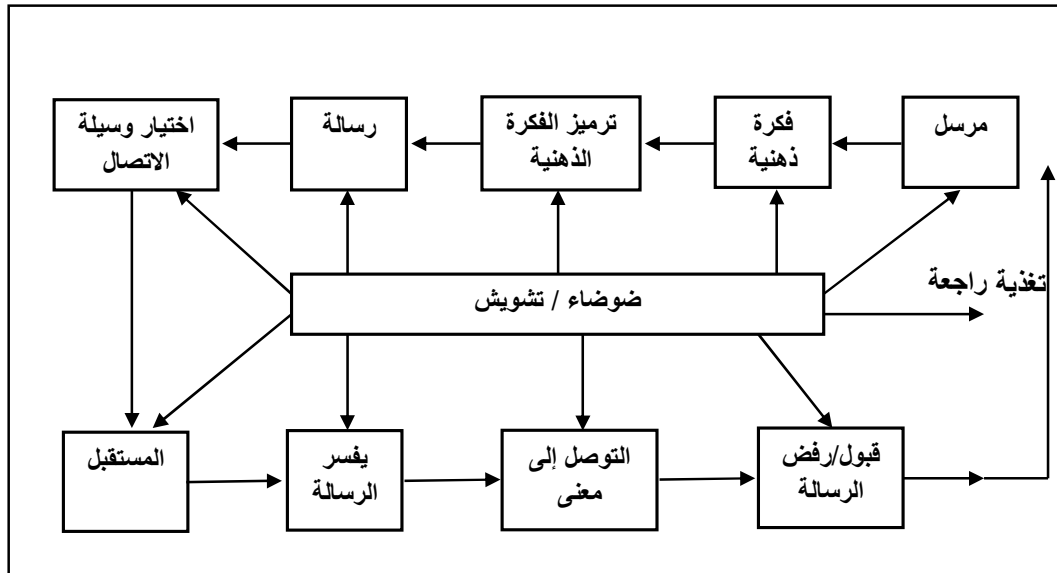
7- يقوم المستقبل بتفسير الرسالة (decoding).

8- يتوصل المستقبل إلى استنتاج معنى الرسالة وأهدافها.

9- قبول الرسالة أو رفضها من قبل المستقبل.

شكل رقم (5)

يوضح خطوات عملية الاتصال



المصدر: حريم، حسين (2006م)، "مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية:ص273.

10- التغذية الراجعة (Feedback) يبلغ المستقبل المرسل بتسلمه الرسالة وكيفية استجابته لها، وهنا يتحول المستقبل إلى مرسل حيث يقوم ببلورة استجابته وتحويلها إلى رسالة واختيار وسيلة لتوصيلها إلى المرسل... وهكذا.

11- التشويش والمعوقات (Noise/disturbances) ويمثل أي شيء يمكن أن يتدخل في عملية الاتصال عند كل خطوة من الخطوات السابقة(حريم،2006:ص ص271-272).

سابعاً: أطراف عملية الاتصال

أوضحت دراسة (Husement et. Al. :1988) بأن المقصود بأطراف الاتصال هو عدد الأفراد أو الجماعات أو المنظمات المشاركة في عملية الاتصال. وفي ضوء ذلك تم تحديد خمس حالات تحدد عدد ونوعية الجهات القائمة بالاتصال وتبادل المعلومات وهي:

الحالة الأولى: الاتصال الذاتي، وهو الذي ينشأ لدى الفرد عندما يقوم بعملية التفكير والتذكر واسترجاع المتراكم من الخبرات. ويعبر عن مثل هذا النشاط بالنشاط الإدراكي والإبداعي بقصد توليد الأفكار والآراء الجديدة.

الحالة الثانية: الاتصال بين شخصين، ويقع عندما يقوم شخص ما بتبادل المعلومات والآراء والحقائق مع شخص آخر لبلوغ هدف معين (صديق مع آخر) أو (مدير مع مرؤوس) أو (مدير مع مدير آخر) أو (مرؤوس مع مرؤوس آخر) في المنظمة الواحدة أو في منطمتين مختلفتين.

الحالة الثالثة: الاتصال بين شخص واحد ومجموعة من الأشخاص، ويحصل مثل هذا الاتصال عند قيام شخص ما بإبلاغ المجموعة بأمر ما ومثالنا على ذلك قيام الرئيس الإداري بنشر توجيهاته على أتباعه حتى يندفعوا لإنجاز العمل المطلوب أو قيام أحد العاملين في المنظمة (الرئيس الإداري مثلاً) بنقل معلومات أو بيانات إلى مجموعة من الأفراد مرة واحدة.

الحالة الرابعة: الاتصال بين مجموعة من الأشخاص وشخص واحد، ويتم اللجوء لمثل هذا الأسلوب عندما تتقدم مجموعة من الأفراد بمقترح إلى شخص يحتل مركزاً أو موقعاً متميزاً أمام هذه المجموعة.

الحالة الخامسة: الاتصال بين مجموعتين، حيث يعتمد مثل هذا الأسلوب عندما تتبادل مجموعة من الأفراد الآراء والحقائق والأفكار والمعلومات مع مجموعة أخرى لغرض تنسيق الأفكار والجهود باتجاه غاية واحدة (جواد، 2000: ص 333-334).

ثامناً: أنواع الاتصالات

تتعدد أنواع الاتصالات في المنظمة حسب الأسس المعتمدة في تصنيفها. وتستخدم الإدارة أغلب هذه الأنواع باعتبار أن الحاجة إليها ضرورية لإيصال المعلومات والتعليمات والاقتراحات إلى مختلف أجزاء المنظمة (العامري والغالبي، 2007: ص 494).

1 - الاتصالات الرسمية

وهي التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وبناءً على العلاقات المقررة وفي نطاق الهيكل التنظيمي. ويشترط لتدفق وانسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة ويعرفها جميع أعضاء التنظيم، وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات، وأن تتم الاتصالات وفقاً لخطوط السلطة والمسؤولية، بحيث لا يقوم بالاتصال إلا مختص بذلك وألا يتخطى الرؤساء في المستويات التالية أثناء الاتصال بالمستويات الأعلى أو الأدنى (العلاق، 1999:ص293).

وذكر (عليوه، 2001) أن القواعد التي تحكم الاتصالات الرسمية تتسم بالثبات والاستقرار، وهي تمثل الطريق الرئيس للاتصال في المنظمة الإدارية كبيرة الحجم. وأشار إلى أنها تتخذ عادةً الشكل أو الأسلوب الكتابي، إلا أنها قد تتخذ شكلاً آخر مثل الأسلوب الشفهي في بعض الحالات.

والاتصال الرسمي يتخذ عدة اتجاهات أو تدفقات هي:

الاتصالات النازلة (الهابطة)

وتتضمن كافة الاتصالات النازلة من الرئيس إلى مرؤوسه حيث يتم من خلال هذه الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه وسبل إنجازه وكافة الإجراءات والتعليمات التي ينبغي الالتزام بها من قبل المرؤوسين (حمود، 2002:ص122).

وأوضح كل من (العامري والغالي، 2007) أن هذا النوع من الاتصالات هو الأكثر شيوعاً حيث تنساب الرسائل أو المعاني بما فيها من معلومات وأوامر وتعليمات وملاحظات وغيرها من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا. وهذا النوع يحمل في طياته إستراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها وأهم أنواع الرسائل النازلة تتضمن الآتي: (1) تنفيذ الأهداف والإستراتيجيات. (2) تعليمات العمل. (3) الإجراءات والممارسات. (4) التغذية العكسية للأداء. (5) تحفيز العاملين.

الاتصالات الصاعدة

إن الاتصال الذي ينساب (أو يتدفق) من أي نقطة على الخريطة التنظيمية متجهاً إلى أعلى إلى نقطة أخرى على الخريطة التنظيمية يطلق عليه الاتصال التنظيمي الصاعد. إن هذا النوع من الاتصال التنظيمي الرسمي يشمل بشكل أساسي على المعلومات التي يحتاج إليها المديرون لتقييم المنطقة التنظيمية (أو الأعمال) المسؤولين عنها لكي يقرروا ما إذا كان هناك شيء في المنظمة

يتم بطريقة خاطئة. فعلى سبيل المثال، يشمل الاتصال المساعد بشكل عام معلومات عن تقارير الإنتاج، تقارير الشحن، وشكاوى العملاء. إن التعديلات التنظيمية التي تتم بناءً على هذه التغذية الراجعة تمكن المنظمة لتكون أكثر نجاحاً في المستقبل. عموماً يمكن القول: إن هذا النوع من الاتصال يتم من قبل المرؤوسين إلى رؤسائهم (شاويش، 1993:ص580).

ذكر كل من (درويش وتكلا، 1995) أن أول المشكلات التي تواجه المدير هي كيفية معرفة أثر الاتصالات التي تصدر عنه (الاتصالات الهابطة)، وهذا يتم عن طريق ردود الفعل التي تحملها الاتصالات الواردة إليه (الاتصالات الصاعدة). وأشار إلى أن الدراسات العلمية أثبتت أنه كلما زادت الاتصالات الصاعدة - أي الواردة إلى الرئيس - عن الاتصالات الهابطة - أي الصادرة عنه - أدى هذا إلى كفاية المنظمة وزيادة الإنتاجية. وتدلل هذه الظاهرة على ديمقراطية الإدارة ورحابة صدرها.

الاتصالات الأفقية (الجانبية)

وهي عبارة عن تلك الاتصالات التي تحدث بين أفراد يقعون على نفس المستوى التنظيمي. فهم في مستوى تنظيمي واحد ولكنهم في أقسام أو وحدات مختلفة أو بين الإداريين المنفذين وأعضاء الهيئة الاستشارية (مثل الاتصال الذي يتم بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق). ويهدف هذا النوع من الاتصالات إلى تحقيق التنسيق بين الإدارات المتخصصة، كما تهدف إلى تقديم المشورة والتوصيات في المسائل الفنية (محمود، 2011:ص352).

وأورد كل من (جرينبرج وبارون، 2004) أن الاتصالات الأفقية تتم بين أفراد يعملون في نفس المستوى الوظيفي، ولذا فإنها تميل لأن تتسم بالسهولة والصداقة والسرعة لأنها تتم بين الزملاء في جو غير رسمي نظراً لقلّة الحواجز الاجتماعية بين طرفي عملية الاتصال. وقد تكون الاتصالات الأفقية مصدراً للمشاكل في المنظمة، فقد يرى العاملون في أقسام المنظمة المختلفة أن بينهم تنافساً في الحصول على الموارد المهمة بالمنظمة، فيتجهون نحو المنافسة والخصام اللذين يؤثران سلباً على المنظمة، بدلاً من التوجه نحو الصداقة والتعاون التي تحتاجها المنظمة لإنجاز أعمالها.

الاتصالات القطرية (المتقاطعة)

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم، من أجل العمل، فالمديرون وغير المديرين على السواء يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يسهم في إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية. ومن أجل ذلك، فإن جزءاً كبيراً من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم. والاتصال المباشر بينهم يغني عن جعل الرسالة تسير عبر سلسلة الأوامر إلى الأعلى لتصل مستوى إداري أعلى أو أكثر ومن ثم تسير أفقياً وبعدها إلى الأسفل حتى تصل إلى المستقبل المعني ... أي تقليل الوقت اللازم لنقل ونشر الرسالة (حريم، 2004:ص258).

الاتصالات الداخلية

هي الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتهم. والاتصالات الداخلية قد تتخذ شكل الاتصالات الرأسية سواء أكانت نازلة أو صاعدة، وقد تتخذ شكل الاتصالات الأفقية وذلك على النحو السابق توضيحه (عليوه، 2001:ص98).

الاتصالات الخارجية

وتشمل الاتصالات التي تقوم بها المنظمة من خلال المدراء أو المسؤولين فيها مع الأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المنتجين والمستهلكين الصناعيين ... إلخ، وغالباً ما تسهم هذه الاتصالات في تحقيق الفرص المثلى المتاحة للمنظمة والاستثمار الأمثل للمصادر المادية والبشرية وزيادة كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف (حمود، 2002:ص123).

ومن الجدير بالذكر أنه يجب الاعتناء - قدر الطاقة - بالاتصالات الخارجية التي تتم بين المنظمات من ناحية والجمهور من ناحية أخرى لما لها من أهمية بالغة، إذ تستطيع المنظمات الإدارية عن طريق هذا النوع من الاتصالات أن تعلن للجمهور عن مبادئها وتوجهاتها وإرشاداتها، وهي فضلاً عن ذلك تعمل على إيصال آراء الجمهور ومقترحاته إلى المنظمات الإدارية، فقد يكون لها أثر كبير على تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، وهذا النوع من الاتصالات يساعد على التعرف على رأي جمهور المنتفعين بخدمات الإدارة العامة والوقوف على ما يصادفهم من عقبات ومشاكل (عليوه، 2001:ص98).

2 - الاتصالات غير الرسمية

يتم الاتصال غير الرسمي بين الأصدقاء والأفراد حيث تتصف العلاقات فيما بينها بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات، ورغم أن هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، ولكنها تجد لها منفذاً للاتصال داخل الهيكل التنظيمي الرسمي (حنفي، 2006: ص 307).

وتعني قنوات الاتصال غير الرسمية بأنها شبكة المعلومات غير المرخصة رسمياً التي توفر أعضاء المنظمة وتتغذى وتنمو بواسطة العلاقات والصدقات الاجتماعية. ويصفها الإداري (كيث ديفيس) بأنها ليست عمودية ولا أفقية بل تجري في ردهات المنظمة ومن وإلى المكاتب، وفي الزوايا وبين الأصدقاء والزملاء. ويمكن للمعلومة أن تبدأ في أي نقطة أو مركز في المنظمة وتنتهي في كل مكان من التنظيم (محمد، 2010: ص 227).

والذي يدعو إلى تنامي الاتصال غير الرسمي، ما يسفر عنه الاتصال الرسمي من قصور في توصيل المعلومات أو تبادلها. لهذا فإن الموضوعات التي تنتقل عن طريق الاتصالات غير الرسمية قد تشمل الحقائق الكاملة أو الجزئية أو المحرفة أو الإشاعات والأكاذيب أو الاتجاهات الشخصية أيا كان نوعها. ويتكون هذا النوع من الاتصال من شبكة واسعة النطاق قد لا تعرف حدودها (العلاق، 1999: ص 294).

تاسعاً: أنماط شبكات الاتصال

إن تعقد المنظمات وكثرة المهمات التي تنفذ عن طريق فرق العمل وكذلك تبني العديد من المنظمات لهياكل تنظيمية شبكية ومصفوفية، يتطلب تطوير أساليب الاتصال كذلك. إن الاتصال بين أعضاء الفريق في المنظمة يتسم بكونه ذي طبيعة تفاعلية بين الأعضاء ومركزاً بشكل خاص على كيفية اتصال الأعضاء بعضهم ببعض في إطار شبكة العمل وكذلك فريق العمل الواحد. إن شبكات الاتصال Communication Networks هي أنماط من خلالها تتم الاتصالات بين أعضاء الفريق أو مجموعة الاتصال (العامري والغالبي، 2007: ص 501-502).

وأوضح (محمد، 2010) أنه يوجد خمسة أنواع من شبكات الاتصال، تنقسم هذه الأنواع إلى قسمين: القسم الأول، شبكات الاتصال المركزية حيث تنتقل المعلومات والرسائل من خلال شخص محوري في الشبكة، ويكون شكل العجلة هو أكثر النماذج مركزية، أما شكل السلسلة فإن بعض

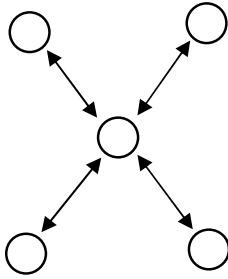
الأعضاء يستطيعون الاتصال بأكثر من عضو في الشبكة، ولكن الشخص في وسط الخط يكون هو الذي يتحكم بالرسالة أو المعلومة. وأما شكل الحرف Y (شكل العنقود) فإن الشخص في الوسط يحتل الأهمية في توزيع المعلومات.

القسم الثاني، شبكات الاتصال اللامركزية حيث تتساقط المعلومات بحرية بين أعضاء الشبكة. ففي شكل الدائرة يستطيع كل عضو الاتصال بالآخر على الجانبين، أما في شكل النجمة فهو أكثر الأنواع لا مركزية حيث يستطيع كل عضو في الشبكة الاتصال مع أي عضو آخر.

شكل رقم (6)

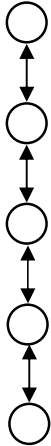
أنماط شبكات الاتصال

النمط الأول: (شكل العجلة)



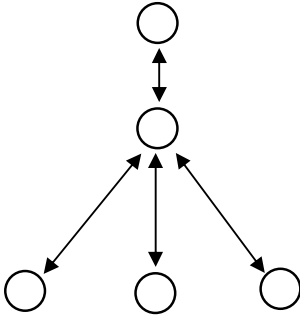
ويمثل هذا النمط من شبكات الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة وبصورة مباشرة دون استخدام وسيط معين ويكون هذا النمط من الاتصال عادةً مزدوجاً ومباشراً في الوقت ذاته، إضافة لما يتسم به من بساطة وعدم تعقيد وما ينطوي عليه من اتجاهات مختلفة بالاتصال، إن هذا النوع من الاتصال يتصف بالسرعة والدقة والوضوح وسرعة الاستجابة وإمكانية تحقيق فاعلية الاتصال التي يتسم بها إلا أن ما يؤخذ عليه هو صعوبة استخدامه في المنظمات كبيرة الحجم والتي يشيع وجودها بشكل واسع النطاق في الوقت الحاضر.

النمط الثاني: (شكل السلسلة)



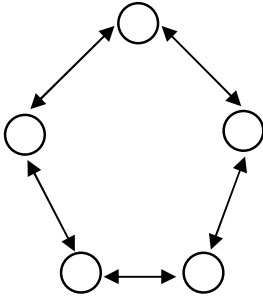
ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين (مساعديه) حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم حيث يستطيع الرئيس (المدير) بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة حينما يكون عددهم محدداً عادة.

النمط الثالث: (شكل العنقود)



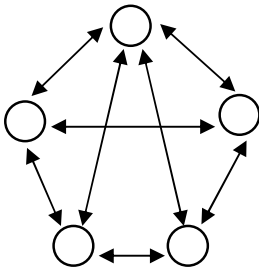
ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس (المدير) الاتصال بأربعة أشخاص آخرين إلا أن هؤلاء لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن المدير (الرئيس) يتصل بمساعده والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فاعلية الاتصال (حمود، 2002: ص 127-129).

النمط الرابع: (شكل الدائرة)



وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين؛ أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالاً مباشراً (عبد الباقي، 2004: ص 310).

النمط الخامس: (شكل النجمة)



وهنا يمكن لأي فرد الاتصال مع أي فرد آخر بدون قيد باستخدام جميع قنوات الاتصال. وهذا النمط يشبه البناء التنظيمي اللامركزي (المفتوح) (حريم، 2004: ص 272). وأوضح (السكرانه، 2009) أن استخدام نمط النجمة (الكامل المتشابك) يؤدي إلى بطء عملية توصيل المعلومات وزيادة التحريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

المصدر: السكرانه، بلال خلف (2009م)، "المهارات الإدارية في تطوير الذات"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية. ص 57-58.

عاشراً: وسائل الاتصال

تلعب وسائل / قنوات الاتصالات التي يتم بواسطتها إرسال المعلومات ونشرها وتدفقها في المنظمة دوراً هاماً وحيوياً في نجاح الاتصالات، ولذا فإن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة عنصر حاسم في عملية الاتصال؛ لأن ذلك يؤدي جل اتخاذ القرارات ورسم السياسات، ووضع الخطط وحل المشكلات وغيرها من أغراض الاتصالات العديدة (حريم، 2006: صص 281-282).

ويعتمد اختيار الوسيلة المناسبة على عدة عوامل أهمها: طبيعة الرسالة، والهدف المقصود منها، ونوع الجمهور المستهدف، ومدى قرب الجمهور، والفترة الزمنية لنشر الرسالة، ورغبات المرسل. ومن بين العوامل المهمة التي أكد عليها الكتاب والباحثون والواجب مراعاتها حين اختيار وسيلة الاتصال: تفاعل غزارة وكثافة المعلومات مع تعقد المشكلة/الموقف موضوع الاتصال. ومع أن الأبحاث في هذا المجال محدودة، ولكن الأدلة المتوافرة تشير إلى أن المديرين يميلون إلى استخدام مصادر غزيرة حينما يواجهون مشكلات معقدة وغامضة كما تشير الدراسات إلى اختلاف الوسائل المستخدمة في المستويات الإدارية المختلفة. فالمديرون في الإدارة العليا يقضون في الاجتماعات وجهاً لوجه وقتاً أطول من المديرين في المستويات الدنيا (حريم، 2004: صص 265-264).

1 - الاتصالات اللفظية

عندما نتحدث عن وسائل الاتصال اللفظية، فإننا نقول: إن الاتصالات تضم كلمات، وقد يتم نقل هذه الكلمات شفهاً أو كتابة، ويلعب كلا النوعين أدواراً مهمة في المنظمات (جرينبرج وبارون، 2004: ص 350).

ومن هنا يمكن تقسيم وسائل الاتصالات اللفظية إلى:

الاتصالات المكتوبة

تتم الاتصالات المكتوبة عن طريق الكلمة المكتوبة التي يرسلها المرسل إلى المرسل إليه، ويكثر هذا النوع من الاتصال في المنظمات ذات الحجم الكبير، ولكي تكون الاتصالات المكتوبة أكثر فاعلية يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح (المغربي، 2006: ص 440).

كما وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي. لكن من عيوبها تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة (آل على والموسوي، 2001:ص477).

طرق الاتصالات المكتوبة متعددة، وتتمثل هذه الطرق في:

- 1- **الأوامر والتعليمات:** كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية.
- 2- **الرسائل الخاصة:** مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين.
- 3- **بيان الأجر:** وهو أسلوب متبع في بعض المنظمات.
- 4- **مجلة أو جريدة العامل:** وهي تشتمل على أخبار المنظمة وما يوجد فيها.
- 5- **مرجع أو دليل العاملين:** وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياساتها ونحو ذلك.
- 6- **الأدلة:** وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابتاً، أو قد يكون قابلاً للتعديل والتطوير، وهي تشبه اللوائح.
- 7- **دليل الجمهور أو المستفيد:** وفيه معلومات وافية تفيد الجمهور أو المراجعين والمستفيدين.
- 8- **التقارير:** مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار.
- 9- **لوحة الإعلانات:** وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين.
- 10- **صندوق الاقتراحات:** وهو عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المنظمة أو من خارجها (عبد الباقي، 2004:ص319).

يتم هذا الأسلوب عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسراً، بل وأكثر إقناعاً للمرسل إليه. ويكثر استخدام هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير، حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال (عليه، 2001:ص102).

كما وتمتاز الاتصالات الشفوية عموماً بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر. كما أنها من ناحية تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة، وتمكن المرسل من ناحية أخرى من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، وتشعر الجميع باطمئنان أكبر... أما عيوب هذا الأسلوب، فتكمن في عدم الدقة وعدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد. وتفقد الرسائل جزءاً من محتواها بعد صدورها مباشرة بنسب مختلفة حسب ماهية الرسالة وموضوع الدراسة كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم؛ لأنه يستغرق وقتاً طويلاً (القريوتي، 2000:ص216).

وتتعدد طرق ووسائل الاتصال الشفهية كما يلي:

- 1- إصدار الأوامر والتعليمات.
- 2- المقابلات: مثل مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكاوى، مقابلة الإجراءات التأديبية، مقابلة تحليل الوظائف، مقابلة تدني الخدمة.
- 3- نظام الاستشارات للعاملين (كحل المشكلات ونحوها).
- 4- الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.
- 5- البرامج التدريبية: وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.
- 6- المؤتمرات والندوات.
- 7- الإيضاح والمراجعة (مراجعة وإيضاح الأداء لبعض أقسام الإدارة أو المنظمة).

8- اللجان، سواء داخل المنظمة أو خارجها.

9- الحلقات والزيارات: مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعرف على المعلومات المرتدة (عبد الباقي، 2004: ص320).

2 - الاتصالات غير اللفظية

تمثل الاتصالات غير اللفظية نوعاً من أنواع الاتصالات، وتشمل "جميع الطرق التي يتم بواسطتها الاتصال بين الأشخاص، عندما يكونون موجودين بعضهم مع بعض، باستخدام وسائل أخرى غير الكلمات". ومن هذه الطرق، تعبيرات العيون، والوجه، وحركات الرأس، والأيدي، والأرجل، وغيرها من الرموز والحركات والانفعالات التي يطلق عليها أحياناً: اسم "اللغة الصامتة". وكذلك سلوك المرء، وتصرفاته إذ يرى أحد باحثي السلوك الإداري في هذا الخصوص، أن الاتصالات غير اللفظية تتضمن "جميع مظاهر السلوك التي يتم التعبير عنها بشكل مقصود، أو غير مقصود، وبوجود شخص، أو أشخاص آخرين، ويتم إدراكها بشكل واعٍ، أو غير واعٍ" (الحسن، 1989: ص96).

تتخذ الاتصالات غير اللفظية أشكالاً عديدة منها ما يتعلق بحركات الجسم واليدين والرأس، ومنها ما يتعلق بتعابير الوجه، وحركات العينين، والإيحاءات المختلفة، ويصنف أحد الكتاب مصادر الاتصال غير اللفظي إلى ستة مصادر، على النحو الآتي:

1- **ملامح مادية:** مثل الملامح الجسمانية للفرد مثل نوع البنية، والحجم والوزن والطول، ولون البشرة، والملابس، وغيرها وهذه تلعب دوراً هاماً في الاتصال.

2- **حركات وإيماءات جسمانية:** مثل الاتكاء للأمام والخلف، والإيماءات مثل الإشارات باليدين أو الأصابع وغيرها، وهذه توحى بمعنى معين للمستقبل.

3- **اللمس:** يعتبر اللمس أيضاً من الاتصالات غير اللفظية، وفي بعض الثقافات يعتبر اللمس أو الرتابة على الظهر دلالة على العاطفة والدفع والجاذبية والصداقة، والناس يميلون إلى لمس الناس الذين يحبونهم.

4- **تعبير الوجه:** وهذه تحمل معاني غزيرة، ومنها الابتسامة التي تشير إلى الدفء والسعادة والصدقة، بينما العبوس وتقطيب الحاجبين يشير إلى الغضب وعدم الرضا، كما أن لحركات الشفاه دلالاتها.

5- **حركات والتقاء العينين:** وهذه تؤدي أربع وظائف في الاتصال أ- تنظيم تدفق المعلومات - بدء وانتهاء المحادثة. ب- التحديق يسهل ويراقب عملية التغذية الراجعة؛ لأنها تعكس الانتباه والاهتمام. ج- تحمل عواطف ومشاعر - يتجنب الأفراد النظر إلى بعضهم البعض حين مناقشة أنباء غير سارة أو تقديم تغذية سلبية. د- التحديق يرتبط بنوع من العلاقة بين أطراف الاتصال.

6- **شريط / نطاق مسافة التفاعل بين الأشخاص:** وهو يشير إلى أن الأفراد يحاولون الحفاظ على حزام / نطاق مسافة يتوافق مع توقعاتهم الثقافية وطبيعة التفاعل، وأن أي اختراق لحزام المسافة هذا يوجد نوعاً من عدم الارتياح والذي يمكن أن يعيق الاتصال الفعال.

ومن أشكال ومصادر الاتصالات غير اللفظية أيضاً الصوت، فنبرات ونغمة الصوت، والحديث بصوت عالٍ أو منخفض أو الحديث بسرعة كبيرة أو بدء شديد تؤثر أيضاً على فاعلية الاتصالات ... ومن العوامل الأخرى: لباس المرسل ومظهره العام وحضوره مبكراً أو متأخراً، والاتجاه المكاني لديه (مكان جلوسه أو وقوفه، ومدى قربه من الجماعة حين المحادثة(حريم،2004:صص266-268).

وذكر كل من (جرينبرج وبارون،2004) أن أكثر مصادر التلميحات المستخدمة في الاتصالات غير اللفظية تأتي من: طريقة اللبس، وطريقة استخدام الوقت، وكيفية استخدام المكان. حيث تعبر هذه الأشياء بقوة ووضوح عن مكانة الشخص في المنظمة. وخلصا بالقول أن الاتصالات اللفظية وغير اللفظية تمثل مصدراً مهماً من مصادر المعلومات عندما يستخدم معاً. فالأشكال المختلفة للاتصال تستخدم معاً في الواقع بطريقة معقدة جداً ليكمل بعضها البعض الآخر.

3 - الاتصالات التصويرية

وهو الاتصال الذي يستخدم الصور الفوتوغرافية أو الرسوم البيانية التشكيلية أو الخرائط أو صور بعض أنواع النشاط الإنتاجي، فتستخدم الرسوم والصور والخرائط والأشكال البيانية في نقل الكثير من الأفكار والمعلومات أو التأثير في اتجاهات الأشخاص وخاصة من لا يستطيعون

القراءة، وتعتبر الصورة والأشكال البيانية أساس الاتصال المصور وذلك لأن الصورة تعادل ألف كلمة (طيش، 2008:ص29).

ويتم هذا الأسلوب عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل فحوى ومضمون الاتصال ويتحقق هذا الأسلوب بوسائل مختلفة من أهمها التلفزيون والأفلام السينمائية والصور التي يتم نشرها في الصحف والمجلات والإعلانات... إلخ (عليوه، 2001:ص103).

4 - الاتصالات الإلكترونية

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الانترنت أو الفاكس. فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية. وغالباً ما تكثر الاتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء. وفي ظل التطور الهائل في التكنولوجيا فإن المستقبل هو للاتصالات الإلكترونية خصوصاً في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الإلكترونية (طيش، 2008:ص30).

حيث إن هناك تزايد مستمر في استخدام البريد الإلكتروني: كنموذج من نماذج الاتصال. ومع تزايد عدد الأشخاص الذين يستخدمون هذه الوسيلة، فقد بات من الضروري أن نأخذ في الاعتبار العوامل الآتية: ما يتم إرساله، وكيفية صياغة الرسالة، وإلى من سوف ترسل الرسالة ... ويعتبر البريد الإلكتروني سجلاً دائماً، كما أنه يمكن إعادة إرساله إلى الآخرين، وكذلك يمكن استخدامه كإثبات في المحاكم (إيلس، 2009:ص 57-58).

أحد عشر: أدوات الاتصال لدى مدراء المدارس

يمكن أن يتحقق الاتصال الفعال داخل المدرسة وخارجها مع البيئة المحلية باستخدام عدة أدوات منها ما يلي:

- الاتصالات المباشرة بين المدير والمعلمين والإداريين والتلاميذ وأولياء أمور التلاميذ، ويتم هذا النوع من الاتصالات باستخدام الندوات والمحاضرات والاجتماعات والمقابلات والإذاعة المدرسية.

- التعميمات والنشرات التي يصدرها مدير المدرسة للمعلمين والإداريين والتلاميذ.
- المجالات والصحف المدرسية والتي تستطيع الإدارة المدرسية نشر ما تود نشره فيها من توجيهات وتعليمات.
- الدراسات العلمية والتقارير التي يرفعها المعلمون إلى مدير المدرسة والتي تتصل بمشكلة تعليمية أو مدرسية معينة.
- الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة للمعلمين داخل الصفوف الدراسية (مصطفى، 2002: ص 147).

اثنا عشر: مبادئ الاتصال الجيد

يعتبر الاتصال عنصراً أساسياً يتخلل جميع العمليات الإدارية وهو في الوقت نفسه يعتبر فناً يشكله كل إداري بطريقته الخاصة وسيمقى الاتصال لوناً فنياً شخصياً يتصف بالذاتية الواضحة. ورغم هذا توجد مبادئ رئيسة للاتصال الجيد يصلح تطبيقها في جميع الأحوال وبالنسبة لجميع الأشخاص. هذه المبادئ هي الوصايا العشر للاتصال الجيد كما وصفتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية AMA:-

1- **التخطيط الجيد للاتصالات:** فكما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلاً كافياً، كلما زادت وضوحاً، وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال وغالباً ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من سيتأثرون بعملية الاتصال.

2- **تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات:** ذلك بأن تسأل نفسك قبل الاتصال ما الذي تريد تحقيقه؟ إذا حددت هدفك النهائي يتعين عليك استخدام اللغة واللهجة المناسبة والمدخل الملائم لتحقيق هدفك المحدد. ولا تحاول تحقيق أكثر من اللازم من كل عملية اتصال حيث أنه كلما قلت الأهداف كلما تركزت عملية الاتصال وزادت احتمالات النجاح.

3- **التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات:** فهناك عوامل أخرى كثيرة تؤثر في عملية الاتصال ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساساً للظروف التي يتم خلالها الاتصال.

4- استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال: يلزم غالباً محاولة الحصول على مساهمة الآخرين في تخطيط الاتصال أو في الكشف عن الحقائق التي يركز عليها، فمثل هذه الاستشارة قد تجعل اتصالك أكثر فاعلية وموضوعية.

5- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال: نبرات صوتك والتعبيرات التي ترتسم على وجهك وتفتح ذهنك لاستجابة الآخرين لكل هذه العوامل آثار هامة على من تحاول الاتصال بهم.

6- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة: إن مراعاة وجهة نظر وحاجات الشخص الآخر كثيراً ما تشجع هذا الشخص على الاستجابة لأفكارك وتقبل تعليماتك، وعليك دائماً استئثار كافة الفرص المتاحة دون الإخلال بمعايير القيم والأخلاق المتعارف عليها.

7- متابعة الاتصالات: قد تضيق الجهود والاتصالات دون أن تتاح لنا معرفة مقدار نجاحنا في التعبير عن المعنى والغرض الحقيقي، وما لم تتابع عملية الاتصال فلن يتيسر لك معرفة مدى هذا النجاح.

8- النظرة المستقبلية في الاتصالات: أن العمليات الإدارية ومن ضمنها عملية الاتصال يجب أن تركز على المستقبل لغرض التطوير الذاتي للأفراد، إضافة إلى تطوير العمل ذاته. ولو اقتضت عملية الاتصال وفقاً للظروف السابقة على النظرة الحالية فإن نوعاً من الجمود يعترينا، فليكن دائماً المستقبل هدفنا.

9- التواءم بين الأفعال والاتصالات: التوافق بين الكلمة المنطوقة والحركة الجسدية المصاحبة بحيث يكون مدلولهما واحداً؛ لأن الاختلاف بين الكلمة المنطوقة والحركة الجسدية يؤدي إلى الحيرة وسوء الفهم.

10- إجادة فن الإصغاء: لا شك أن للإصغاء دوره الفعال في عملية الاتصال ذاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن فن الإصغاء لا يقتصر على سماع الكلمات بل يتجاوزها للتركيز على كافة الحركات الجسدية الصادرة عن الطرف الآخر، ومحاولة فهم أبعاد تلك الحركات وصولاً لتحقيق الفهم (دحلان، 1994: ص ص 108-110).

ثلاثة عشر: معوقات الاتصال

إن الهدف من الاتصال على مستوى المنظمة هو ربط قمة التنظيم بقاعدته وبالعكس، عن طريق انسياب جيد للمعلومات في اتجاهين وذلك لضمان فاعلية الأداء التنظيمي، ولضمان التنفيذ السليم للخطط. ولكن رغم أهمية الاتصالات في الإدارة إلا أن هناك معوقات قد تحد من كفاءة وفعالية الاتصالات، مما يتطلب عند ظهورها اتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة عمليات الاتصال إلى الوضع الذي يسمح لها بتحقيق الهدف منه (الشامي ونيو، 2001:ص263).

ومعوقات الاتصال هي أية عقبات يمكن أن تتدخل بالاتصال الفعال، بحيث تعوق الاتصال أو تمنع التفاهم المتبادل بين المتصلين. وتظهر بعض هذه العقبات في الاتصال الشخصي، أو الاتصال الذي يتم وجهاً لوجه، بينما يتعلق البعض الآخر بالاتصال التنظيمي بشكل خاص (شاويش، 1993:ص582).

ويمكن إيجاز معوقات الاتصال فيما يلي:

1 - المعوقات الشخصية والنفسية

وتقترن هذه المعوقات بالفرد ذاته سواء كان المرسل أو المستلم، حيث أن الخلفيات الفكرية والفروق الفردية تلعب دوراً أساسياً في عملية الاتصال سيما وأن هذا التباين الفردي يجعل إمكانية فهم واستيعاب المضامين التي تنطوي عليها الرسالة متباينة مما يجعل فاعلية الاتصال أقل كفاءة في تحقيق الأهداف وأهم هذه المعوقات ما يلي:

1- التباين في الإدراك: إن التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية وانتماءاتهم البيئية المختلفة تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني مختلفة بينهم وبالتالي الأحكام التي يعطونها للأشياء مختلفة ومتباينة نتيجة اختلافاتهم الذاتية.

2- الاتجاهات السلبية: وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه ذاته واتجاه الموضوع والمستقبل ومن هذه الاتجاهات السلبية التي تنطوي عليها الحالات السيكولوجية للمرسل ما يأتي:

- أ- الانطواء: وتتمثل بعدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات معهم.
- ب- حبس المعلومات: وعدم الإدلاء بها لزملائه لكي يظهر بمظهر المتميز (المتفوق) على الآخرين.

ج- المبالغة في الاتصال: وهو عكس حبس المعلومات حيث يتم من ذلك الإفراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات وعقد الاجتماعات .. إلخ.

د- الشعور بمعرفة كل شيء: والتكلم عن أي شيء وكأنما ما يقوله أو يكتبه هو الشيء الوحيد الذي يعد مهماً وما عداه لا يتسم بالأهمية.

هـ- الضغط على المرؤوسين: إن بعض الرؤساء يمارسون الضغوطات المختلفة على المرؤوسين مما يؤدي ذلك إلى ضعف روابط الانتماء للمنظمة بسبب ضعف سبل الاتصال وعدم تقديم أي مقترحات هادفة ومطورة للعمل بسبب ضعف الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه بسبب الضغوطات التي يمارسها الرئيس تجاه العاملين معه.

و- تخطي خطوط السلطة: إذ يقوم بعض الرؤساء بتخطي مرؤوسيه ومخاطبة المستويات الدنيا من العاملين الأمر الذي يسيء إلى العلاقات بين العاملين ورؤسائهم المباشرين وحصول الكثير من المشاكل والعقبات المخرجة بين العاملين داخل المنظمة وبالتالي التأثير على فاعلية الاتصال.

3- القصور في المهارات: إن فاعلية الاتصال لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التمتع بالقدرات والمهارات المتعددة والتي تساهم بنجاح الاتصال كمهارة التحدث والكتابة والفكر المنطقي والتفاعل الإيجابي مع الآخرين .. إلخ، من الوسائل الهادفة في تطوير المهارات وتحقيقها للأهداف المبتغاة.

4- تشويه وترشيح المعلومات: سواء حصل عن قصد أو بدون قصد مما يؤدي إلى انحراف في الأداء وعدم إمكانية تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

5- سوء العلاقات الفردية: بين العاملين يلعب دوراً مهماً في سير عملية الاتصال وفعاليتها إذ أن سوء العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة ويؤدي ذلك إلى صعوبة الاتصال وعدم إمكانية تحقيق فاعليته ويعكسها الثقة والتعاون بين الأفراد من شأنه أن يحقق النجاح الهادف (حمود، 2002: ص 131-132).

ولخص (عليان، 2007) أشكال المعوقات النفسية والشخصية بأنها تتمثل في: الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر، وعدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف، ومشكلة التعصب الأعمى والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات وترشيحها، ومشكلة الشعور

بمركب العظمة عند المرسل أو المستقبل، وتباين الإدراك بينهما، وكذلك مشكلة الإكراه على الاتصال ومشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما ينقله الطرف الآخر.

2 - المعوقات التنظيمية

تبرز معوقات أخرى، بالإضافة إلى المعوقات الشخصية والنفسية وذلك بسبب:

1- تعدد المستويات الإدارية في هيكل التنظيم مما يؤدي إلى تحريف المعلومات أو عدم وصولها بالكامل خلال تدفقها في قنوات الاتصال (مركزية التنظيم).

2- زيادة التخصص في الوظائف أدى إلى وجود مصطلحات معينة (لغة خاصة) تتداولها كل مجموعة متخصصة في نشاط معين لتسهيل عملية الاتصال بين أعضائها تمثل هذه اللغة الخاصة عقبة عند الاتصال بأفراد من خارج المجموعة حيث لا يدرك هؤلاء الأفراد المعنى الحقيقي المقصود من هذه المصطلحات.

3- اختلاف المراكز الوظيفية: فعندما يتم الاتصال بين الرئيس والمرؤوس يحدث نوع من التفاعل بين دور كل منهما ينعكس على فاعلية الاتصال. فهناك اختلاف مثلاً في السلطة الرسمية والمرتبة الاجتماعية لكل من مدير المصنع ورئيس قسم الشحن. وقد يؤدي هذا الاختلاف إلى قبول الأخير رسالة مدير المصنع بدون مناقشة. وقد أظهرت الأبحاث التي أجريت في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أن الاختلاف في المرتبة الاجتماعية يمنع المرؤوس من نقل المعلومات إلى الرئيس إذا كانت هذه المعلومات ستؤدي إلى مضايقة الرئيس (عسكر، 1995: ص 387-388).

5- اختلاف الأهداف: إن تباين واختلاف أهداف العاملين في المنظمة الواحدة يعد من الأمور المعرقة لعملية الاتصال وتبادل المعلومات. فقد تتدفق إدارة القمة إلى تنفيذ قرار إيقاف خط إنتاجي ونقل بعض العاملين من هذا الموقع إلى موقع آخر، إلا أن العاملين لا يستوعبون عملية إيقاف هذا الخط (جواد، 2000: ص 336).

6- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات (القريوتي، 2000: ص 224).

7- وأضاف (حمود، 2002) عدم وجود هيكل تنظيمي أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي حيث يؤدي كلاهما إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات وسبل انسياب الاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

8- عدم وجود تخطيط كافٍ لعملية الاتصال. فكثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال. وتوقيت عملية الاتصال واختيار وسيلة الاتصال المناسبة يؤديان إلى تحسين كبير في عملية الاتصال (آل علي والموسوي، 2001: ص 279).

ونذكر (سيزلاقي ووالاس، 1991) أن اختلال الاتصال يعود لعدة عوامل تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين: (1) التحريف في المعلومات المنقولة: ويكون نتيجة لخصائص المتلقي، الإدراك الانتقائي، المشكلات اللغوية، وضغوط الوقت. (2) الإفراط في حجم المعلومات.

3 - المعوقات البيئية

تتمثل هذه المعوقات بالآثار الناجمة عن البيئة التي يعيش في إطارها الفرد سواء كانت داخل العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للعمل ومن هذه المعوقات ما يلي:

1- اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها: إن اللغة لا تمثل بالكلمات ذاتها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني مدلولات خاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد المقتربة بالبيئة التي يعيش فيها ولذا فإنها تلعب دوراً أساسياً في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المنظمة وخارجها.

2- الموقع الجغرافي: إن التباعد الجغرافي (الإقليمي) بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز الأداء التنفيذي تؤدي بلا أدنى شك إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب والعكس صحيح.

3- عدم كفاية أدوات الاتصال: بحيث أنها لا تستطيع التغلب على عوائق التشتت الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ القرارات وبين مراكز الأداء التشغيلي (التنفيذي) في العمل داخل المنظمة.

4- الإفراط في طلب البيانات والمعلومات واستمراريتها من قبل أجهزة الرقابة مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة وتعطيلها وعدم تحقيقها لأهدافها المتوخاة.

5- عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة مما يساهم في تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة وتحد عادةً من سبل تعميق الاتصالات بينهم، أما المناخ التنظيمي والاجتماعي السليم من شأنه أن يساهم في تحقيق سبل الاتصال الفعال وتنشيط دوره الهادف في نجاح المنظمة المعنية واستثمار أبعاده في إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية (حمود، 2002: ص 134-135).

كما وإن هناك معوقات تتعلق بالمرسل مثل عدم إتقانه لمهارات الاتصال الأساسية، وهناك معوقات تتعلق بالمستقبل مثل عدم إتقانه لمهارة الاستماع أو ضعف بعض حواسه. وهناك معوقات تتعلق بالرسالة مثل عدم وضوحها ودقتها وسلامتها العلمية، وعدم ملائمتها لمستوى المستقبلين وحاجاتهم، وهناك معوقات تتصل بقناة الاتصال مثل تعطلها أو عدم مناسبتها للرسالة. وأخيراً هناك معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة وعوامل التشويش الداخلية والخارجية، إضافة إلى بعض المواقف الطارئة. ويجب الاستعداد لمثل هذه المعوقات وتدريب الإداريين على أساليب التعامل معها وتجنب آثارها السلبية على عملية الاتصال الإداري (عليان، 2007: ص 275-276).

أربعة عشر: وسائل معالجة معوقات الاتصال

يمكن التغلب على معظم معوقات الاتصال ويمكن تحديد مدخلين ضمن إستراتيجية التغلب عليها. أما الأول فيتمثل في التسليم بأن هذه المعوقات موجودة فعلاً. وأما الثاني فهو تطوير تكتيكات للتعامل مع كل معوق منها على حده (مصطفى، 2000: ص 375).

ومن الأساليب المُعالجة والمُخففة من حدة العقبة ما يلي:

1- **تنظيم تدفق المعلومات:** إن المدير الذي يستلم معلومات وبكميات كبيرة يعاني من زيادتها عن اللزوم، لذا ينبغي وضع نظام يحدد الأولويات في تدفق المعلومات والأسبقية في المعالجة. وواحدة من هذه الأساليب هي إصدار التعليمات إلى المرؤوسين لإمداد الأطراف المعنية بالمعلومات المهمة التي توجه الجهود نحو الأهداف المنشودة ولا تنحرف عنها.

2- **تشجيع التغذية العكسية:** ينبغي على المدراء جميعاً تشجيع الأطراف المشتركة بالاتصال على الاهتمام بردود الفعل الحاصلة لدى المستلمين ونقلها إلى المعنيين، ذلك أن التغذية العكسية

تؤثر مدى فهم المستلم للرسالة، مثلما يهتم الأستاذ باستجابة طلبته بعد أن يعرض عليهم المادة العلمية.

3- تبسيط لغة الرسالة: سبق أن قلنا: إن لمفردات اللغة معاني عدة، لذلك يجب أن ينتبه المدرء ومن يعينهم الأمر عند انتقاء الكلمات التعبيرية والناقلة للمعنى المطلوب دون أن يحتار المستلم بأمر تفسير المعنى.

4- الإصغاء: الإصغاء والانتباه إلى المستلم يعد من الأساليب المخففة لعقبات الاتصال وتبادل المعلومات. وقد نم مؤخراً تطوير برامج تدريبية بهذا الخصوص لتحسين الإصغاء ورفع كفاءة المستمع.

5- كبح الانفعالات السلبية: ينقل المدرء مشاعرهم، مثل أي شخص آخر، عند قيامهم بعملية الاتصال وتبادل المعلومات، إلا أن الانفعالات السلبية تبدد فحوى ومغزى الرسالة. لذا ينبغي على المعنيين بالاتصال من الذين يواجهون حالة انفعالية سلبية أن يمنحوا أنفسهم وقفة معينة ويعاودوا الاتصال بعد أن تستقر الحالة الانفعالية.

6- اللجوء للإشاعة: إن الإشاعات أمر لا مفر منه، وبمقدور المدرء والمعنيين الاعتماد عليها كواحدة من الأساليب التي تعكس آراء الأطراف حول مدى قبولهم أو عدم قبولهم للأفكار والمعلومات المراد نقلها رسمياً (جواد، 2000: ص 387-338).

7- استخدام الإشارات والحركات مثل تعابير الوجه وحركات الجسم.

8- الاستعانة بالطرق غير الرسمية لإيصال المعلومة أو الحصول عليها (محمد، 2010: ص 230).

9- تشجيع الموظفين على تنظيم شبكات الاتصال الثقافي، فهذه الشبكات تساعد الموظفين الجدد في ضبط وترتيب الأحداث الثقافية، وتزويد الإدارة بالتغذية الراجعة (Ivancevich & Matteson, 2002: p 511).

وأوضح (القيوتي، 2000) أنه يمكن تقليل الصعوبات التي ترافق عملية الاتصال إلى حد كبير إذا تمت مراعاة أن تكون الرسالة المراد نقلها واضحة، وانتقاء وسيلة الاتصال المناسبة، ومراعاة المرسل لمستوى فهم متلقي الرسالة، والاهتمام بالتغذية العكسية. ومن اللازم أيضاً مراعاة ضرورة إشراك المعنيين بتنفيذ التعليمات في صياغتها من البداية وحتى النهاية كلما كان ذلك ممكناً، وكذلك تجزئة التعليمات والتوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل ومستجداته،

كما ويجب أن يجتهد مشرعو التعليمات في توفير حوافز الالتزام بالتعليمات بشكل مباشر أو غير مباشر.

ملخص المبحث الأول

تم في هذا المبحث تناول موضوع الاتصال الإداري بشكل مفصل، حيث تم التطرق إلى مفهوم الاتصال فعرف الباحث الاتصال بأنه عملية تبادلية بين طرفين أو أكثر يتم خلالها نقل وتحويل المعلومات والآراء والأفكار بأساليب وطرق مختلفة وباستعمال رموز مشتركة، بهدف إحداث تفاهم متبادل والتأثير في سلوك الآخرين تغييراً وتعديلاً وتوجيهاً. ثم تحدث عن أهمية الاتصال في المؤسسات الحكومية بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، حيث تركزت أهمية الاتصال في كونها تؤثر في: ممارسة وظائف الإدارة، تحقيق الأهداف، توطيد العلاقات الإنسانية والتنظيمية، نقل المعلومات الدقيقة، وأخيراً إدارة الصراع التنظيمي.

ومن ثم تناول الباحث أهداف الاتصال وخصائصه، وأوضح بعد ذلك عناصر عملية الاتصال على النحو الآتي: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، والتغذية الراجعة، والتشويش. وبين خطوات عملية الاتصال من بدايتها إلى أن يتحقق الهدف من الاتصال، وعدد أطراف الاتصال وأنواعه المتمثلة في نوعين رئيسيين هما: الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية. وذكر أيضاً أنماط شبكات الاتصال التي تنقسم إلى قسمين: شبكات الاتصال المركزية (شكل العجلة، شكل السلسلة، شكل العنقود)، وشبكات الاتصال اللامركزية (شكل الدائرة، شكل النجمة). كما وتم التطرق إلى وسائل الاتصال وهي: الاتصالات اللفظية، الاتصالات غير اللفظية، الاتصالات التصويرية، والاتصالات الإلكترونية. وفي نهاية المبحث بين الباحث معوقات الاتصال الشخصية والتنظيمية والبيئية، ووسائل معالجتها والتغلب عليها.

المبحث الثاني

الصراع التنظيمي

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

ثانياً: العناصر الأساسية للصراع التنظيمي

ثالثاً: خصائص الصراع التنظيمي

رابعاً: أسباب الصراع التنظيمي

خامساً: مراحل الصراع التنظيمي

سادساً: مستويات الصراع التنظيمي

سابعاً: أنواع الصراع التنظيمي

ثامناً: آثار الصراع التنظيمي

تاسعاً: الأبعاد الأساسية للصراع: التكامل والتوزيع

عاشراً: إدارة الصراع التنظيمي

أحد عشر: الخطوات المنهجية لفض الصراع

يحرص الفرد من خلال أنماط سلوكية معينة أن يحقق التكيف أو التوافق بينه وبين بيئته التي يعيش أو يعمل فيها، بما يحقق له إشباعاته ويحافظ على توازنه واستقراره. وإذا ما واجه الفرد أية موانع أو عوائق وعجز عن التكيف مع تلك المتغيرات، البيئية أو التنظيمية فسرعان ما يدخل في حالة من الصراع تؤدي به إلى الإحساس بمشاعر القلق Anxiety والتوتر Tension والإحباط Frustration. وعادة ما تدفع هذه المشاعر بالفرد إلى نوع من الاستجابات السلوكية لحماية ذاته والدفاع عنه (أبو بكر، 2005: ص 221).

ويعيش الإنسان المعاصر وسط صراعات متعددة ومتباينة فهو يعاني على المستوى الشخصي من الصراع بين طموحاته وإمكانية تحقيقها، ويعاني في علاقته مع الآخرين نتيجة للضغوط التي تفرضها عوامل البيئة المتغيرة من اقتصادية وسياسية واجتماعية وقانونية وتكنولوجية وثقافية وغيرها، والتي تترك آثارها على العلاقات والقيم الاجتماعية. كما يعاني الإنسان من صراعات في المنظمة أثناء عمله بسبب الهيكل التنظيمي، أو تعدد المستويات الإدارية. أو التخصص الوظيفي، أو نوع السلطة أو القوة التي يمارسها أو أهداف المنظمة التي قد تتعارض مع أهدافه الشخصية أو قد تتفق معها بدرجات غير مرضية. وقد يكون عضواً في أكثر من منظمة، وهو غالباً كذلك. وبالتالي فهو يتعرض لتعدد في الأدوار وربما لتناقض بينها (تركلي، 1986: ص 265).

ويعد الصراع شيئاً طبيعياً في المؤسسات الإدارية بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص، وللصراع سلبياته وإيجابياته؛ ولذا فإن من مهام المديرين في المؤسسات التعليمية أن يكونوا على وعي تام بأسباب الصراع وطبيعته داخل المؤسسات التعليمية، وأن يمتلكوا المهارات الضرورية للتعامل معه (عبد العليم والشريف، 2010: ص 249).

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

الصراع في اللغة العربية هو "النزاع" أو "الخصام" أو "الخلاف". أما كلمة (Conflict) فهي من أصل لاتيني وتعني عملية "الضرب" أو "الطرق" وقد استخدمت في اللغة الإنجليزية القديمة لتعني معنى "العراك" أو "الخصام".

وفي الاصطلاح فيعرف ليفيت (Leavitt) الصراع بأنه نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت، أو وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.

أما بولدنج (Boudin) فيرى الصراع على أنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف أن يحصل على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (تركي، 1986:ص266).

يعرف (March & Simon) الصراع التنظيمي بأنه "اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل".

ويعرف (Coser) الصراع التنظيمي بأنه "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والمواد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم".

كما ويعرف (Thomas & Kilmann) الصراع التنظيمي بأنه "العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته" (العميان، 2005:ص 363-364).

وعرفه ليكرت (Likert) بأنه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع بين الطرفين (حمود، 2002:ص143).

وقد عرفه بوندي (Pondy) " بأنه تعطل أو انهيار في سبل ووسائل صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء"، أما روبنز (Robbins) فقد عرفه " عملية تتضمن بذل جهد مقصود من قبل شخص ما لطمس جهود شخص آخر باللجوء إلى شكل من العوائق ينجم عنها إحباط الشخص الآخر وتثبيطه عن تحقيق أهدافه وعن تعزيز ميوله" (العمامرة، 1999:ص232).

ولقد عرف دسلر (Dessler) الصراعات التنظيمية بأنها: نزاع أو خلاف ينشأ بين الأفراد أو الجماعات في التنظيم على قضايا متعلقة بالعمل. مثل: المهمات والأهداف التنظيمية أو الخلافات على قضايا شخصية (المدهون والجزراوي، 1995:ص 508-509).

ويعرّف الصراع (Conflict) في ضوء مفهوم التنافس على أساس أن التنافس عبارة عن جهود تبادلية مضادة تهدف إلى الحصول على أهداف نادرة، وعندما تشتد عملية التنافس وتتحول جهود الأطراف المشتركة فيها عن التنافس من أجل الحصول على الأهداف النادرة، إلى إحداث ضرر بالآخر فإن هذا النوع من التفاعل يصبح، حينئذ، صراعاً (فرج، 2000:ص275-276).

ويمكن القول وباختصار: إن الصراع عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه (القريوتي، 2000:ص241).

ويخلص الباحث بتعريف الصراع التنظيمي على أنه حالة من القلق والتوتر والإحباط، تحدث نتيجة لإدراك أحد الطرفين أو كليهما لتضارب مصالحهما، مما يدفعهما للقيام بسلوكيات تخفف هذه المشاعر من خلال تحييد خصومهم أو القضاء عليهم.

ثانياً: العناصر الأساسية للصراع التنظيمي

1. المصالح المتضاربة بين الأفراد أو الجماعات.
2. إدراك هذا التضارب.
3. إيمان كل طرف بأن أفعال الطرف الآخر تمثل تهديداً لمصالحه الخاصة.
4. الأفعال تؤدي فعلاً لهذه المخاوف (سلطان، 2004:ص316).

ثالثاً: خصائص الصراع التنظيمي

تتمثل خصائص الصراع بما يلي:

- 1- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).
- 2- يعتبر التوتر (Tension) بعداً أساسياً في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- 3- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.

- 4- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- 5- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية (العميان، 2005: ص366).

رابعاً: أسباب الصراع التنظيمي

إن الصراع يتضمن وجود اهتمامات متعارضة أو على الأقل تخيل وجود هذا النوع من التعارض. ولكن تعارض الاهتمامات وحده ليس ضرورياً لوجود النزاع كما أن وجوده ليس كافياً لوجود النزاع. فقد لا توجد المواجهة المباشرة أي الصراع حتى ولو كانت اهتمامات الأطراف متعارضة، كما أن الصراع قد يوجد مع عدم إدراك أي من الطرفين لوجود اهتمامات متعارضة بينهما. ومن الواضح أن هناك أسباباً عديدة للصراع. ومن الممكن تقسيم هذه الأسباب إلى مجموعتين أساسيتين هما : عوامل ترجع إلى هيكل المنظمة أو وظائفها، وترتبط المجموعة الثانية بالعلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة (جرينبرج وبارون، 2004: صص 479-480).

الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي

- 1- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم، الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات النظر.
- 2- اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح، فما يستهدفه الطرف (أ) من ترقية مثلاً يمثل تهديداً أو خطراً للطرف (ب) الذي يرى خسارته في نجاح (أ) في شغل هذه الدرجة الأعلى.
- 3- الأنانية، حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الآخر، أو متعدياً عليها.
- 4- الولع بالسلطة والسعي لموقع السلطة، وما تهيؤه من نفوذ رسمي، يسهل تحقيق المصالح الذاتية.
- 5- المنافسة الخشنة غير الشريفة، التي تقتزن بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس أو تشويه الحقائق أو بث ونشر الشائعات ضد المنافس الآخر.

6- ضغوط الوقت والعمل، وما تسببه من توتر وعصبية، تمثل بدورها سبباً مؤدياً إلى الصراع أو مساعداً على تأجيجه.

7- تعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير.

8- المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات أو العكس (مصطفى، 2000: ص ص 434-435).

9- التفسيرات الخاطئة لأسباب تصرفات الآخرين، فالفرد عادة ما يهتم بماذا يتصرف الآخرون هكذا؟

10- من الأسباب الشخصية للصراع أيضاً عدم الثقة، فإذا تواجد الخوف أو عدم الثقة نشبت الخلافات والصراعات.

11- السمات الشخصية: فهناك بعض الأشخاص لديهم ميل طبيعي للصراعات (سلطان، 2004: ص 321).

12- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين. إن أي تنظيم هو عبارة عن تجمع كبير لأفراد على درجات متفاوتة من التعليم، ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة. ولكن هذه الأسباب المنطقية تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب والخلفيات المختلفة، والتي لا بد وأن تنعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم.

13- عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة، مما ينعكس حتماً في عدم التعاون وإثارة المشاكل (القيروني، 2000: ص ص 254-255).

14- مشكلات الاتصال الإدارية: معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال ، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم ، وتتضمن الاتجاهات الأشكال الآتية : الانطواء ، وحبس المعلومات ، والمبالغة في تخطي خطوط السلطة (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <http://www.hrdiscussion.com>)

الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي

- 1- محدودية الموارد، مثل مكافآت أو تجهيزات (مكتب / جهاز تكييف / سيارة .. إلخ) أو فرص للتدريب أو الابتعاث للخارج.
- 2- محدودية فرص الترقى مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها.
- 3- تحيز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم على أساس الجنس أو الديانة أو المؤهل أو السن أو القرابة .. إلخ.
- 4- زيادة أو تزايد قدر مسؤولية الموظف أو المدير مع محدودية سلطته أو صلاحياته.
- 5- الرقابة المكثفة على الموظف من المستوى الإداري الأعلى (مصطفى، 2000: ص 435).
- 6- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات.
- 7- اعتماد الإدارات والأقسام الداخلية (أو الجماعات) على بعضها البعض، في إنجاز بعض الأعمال أو المهام.
- 8- نظام المرتبات والتعويضات التنافسي.
- 9- رغبة الإدارات أو الأقسام في التميز عن غيرها من الإدارات والأقسام (أو الجماعات) الأخرى (ماهر، 2004: ص 264).
- 10- عدم الاتفاق على طرق وإجراءات العمل، والتضارب بين توقعات المعلمين لأدوارهم، وتوقعات الإدارة لتلك الأدوار.
- 11- جمود التنظيم إلى درجة لا تسمح باستيعاب المستجدات والتغيرات.
- 12- قلة تفويض السلطة (عبد العليم والشريف، 2010: ص 257).

❖ ويرى مارش وسايمون (March and Simon) أن هناك ثلاثة متغيرات لدوافع الصراع بين الجماعة هي:-

- الشعور بين الجماعة بضرورة اتخاذ قرار مشترك.
- وجود خلاف في الأهداف أو في إدراك الواقع.

• أو كليهما معاً (تركي، 1986:ص267).

❖ ويقترح كل من هودج وانثوني (Hodje- and Anthony) الأساسيات الآتية للصراع:

1- التناقض أو التغير في الأدوار: ويحدث هذا عندما يقوم الفرد أو المجموعة بدورين أو أكثر متعارضين معاً أو حين تتغير التوقعات للأدوار الحالية. حيث أن التغيرات الأساسية للأنماط السلوكية الفردية أو الجماعية تسبب صراعاً.

2- التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو المجموعة: إن زيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن يسبب صراعاً للفرد أو المجموعة.

3- التغير في المركز: يسبب التغير في مركز الفرد أو الوظيفة صراعاً حين يحدث اضطراباً في الهيكل التنظيمي للمنظمة المتفق عليه.

4- التغير في الأهداف: يحدث التغير في الأهداف صراعاً بأعضاء المنظمة وإحباط للذين تغيرت الأهداف لغير صالحهم.

5- حدوث تداخل في العمل: وذلك حين يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل. وهذا التداخل من شأنه أن يحدث صراعاً للأشخاص (تركي، 1986:ص267).

❖ ويميز الباحثان (Katz & Kahn) بين الأسباب العقلانية للصراع، والأسباب غير العقلانية له. فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

• الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها.

• الاعتمادية بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.

• الصراع الهيكلي وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع (العميان، 2005:صص 365-366).

ويتناول روبنز (1974) موضوع قواعد الصراع بطريقة مختلفة. فهو يقترح أن الصراع يمكن أن يحدث نتيجة الاتصالات غير الجيدة. فالاتصالات قد تُحَرَّف، قد توجد صعوبات في دلالات الألفاظ، جوهر المعرفة نفسها يمكن أن يكون غامضاً، وقنوات الاتصال يمكن أن تستخدم بطريقة

غير جيدة. الأوضاع الهيكلية تقود أيضاً إلى الصراع، كبر الحجم، وعدم تجانس العاملين، وأساليب الإشراف، ومدى المشاركة، ونظام المكافأة، وشكل القوة المستخدمة هي من ضمن تلك الأوضاع. ويذكر روبنز أن متغيرات السلوك الشخصي مهمة في مجالات أبعاد الشخصية والتفاعل، رضا الدور، الأهداف الفردية. بالإضافة إلى ذلك، الصراع يمكن أن ينشأ من فروق بين جماعات مهنية، مثل الصراع بين العمال والإدارة (هال، 2001: ص ص 295-296).

خامساً: مراحل الصراع التنظيمي

تمر النزاعات في المنظمات في الغالب بعدة مراحل، ولكن الكُتّاب لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها، ومن بين النماذج الأكثر قبولاً وانتشاراً في هذا الصدد، النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي (Louis Pondy) والذي يقترح المراحل الآتية للصراع التنظيمي:

1- **مرحلة الصراع الخفي Latent conflict**: في هذه المرحلة يكون هنالك سبب أو مصدر للنزاع، ويحتمل أن يتطور إلى صراع، ولكن لم يحدث بعد، وإنما لا يزال مدفوناً أو خفياً.

2- **مرحلة إدراك الصراع Perceived conflict**: وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه، وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.

3- **مرحلة الشعور بالصراع Felt conflict**: في هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

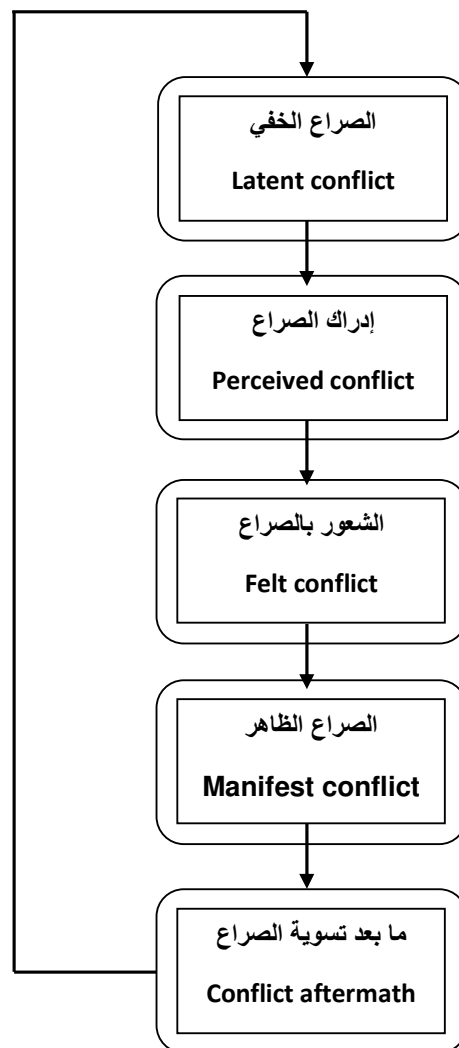
4- **مرحلة الصراع المكشوف/الظاهر Manifest conflict**: وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو على السطح، ويصبح مكشوفاً، ويتم التعبير عنه سلوكياً، حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون والتخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معاً، وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.

5- **مرحلة ما بعد تسوية الصراع Conflict Management Aftermath**: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً. ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح،

خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.

شكل رقم (7)

يوضح نموذج بوندي (Pondy) لمراحل الصراع التنظيمي



Source: George, Jennifer M. and Jones, Gareth R (2008), "**Understanding and Managing Organizational Behavior**", 5th Ed, Pearson Prentice Hall, United States of America.

ومن المهم جداً ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع؛ لأن حل الصراع حينئذ سيكون أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة. ومن ناحية أخرى، فإن عدم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراعاً خفياً، وليس أن الصراع غير موجود (حريم، 2004: ص ص 182-183).

سادساً: مستويات الصراع التنظيمي

قد يحدث الصراع في المنظمة على عدة مستويات هي: صراع على مستوى الفرد نفسه، صراع بين الأفراد ضمن الجماعة الواحدة، صراع بين الجماعات داخل المنظمة، صراع بين المنظمة وأطراف خارجية.

1 - الصراع الفردي (داخل الفرد) Intrapersonal Conflict:

ويذكر (حمود، 2002) أن ظاهرة صراع الفرد مع ذاته تحدث عندما يقوم الفرد باتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق غاياته وأهدافه الذاتية وينشأ هذا النمط من الصراع عادة للأسباب الآتية:

عدم تقبل القرار: تنشأ حالة عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه نتيجة عدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية وقد يتوفر أحياناً البديل الأفضل إلا أنه لا يأتي بكل أو معظم النتائج التي يتوخى تحقيقها الفرد ذاته.

عدم إمكانية المقارنة (أو حالة المخاطرة): تنشأ هذه الحالة من الصراع نتيجة عدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة الظاهرة أو المشكلة موضوع القرار حيث أن التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة من القرار (وهذه هي حالة المخاطرة) إلا أنه يتعذر عليه معرفة البديل الأفضل اللازم لتحقيق النتائج الفضلى للقرار المتخذ من قبله إزاء الظاهرة أو المشكلة.

عدم التأكد: وفي هذه الحالة يتعذر على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القدرة على تحقيق الأهداف.

ومن هنا يتضح بأن الصراع الفردي داخل الفرد ينشأ عادة حينما يواجه الفرد الظواهر أو المشاكل المعنية ويتطلب اتخاذ قرار إزاءها، وهنا يكمن الصراع حينما لا يستطيع أن يحقق النتائج المثلى أو الفضلى للقرار الذي يتخذه من بين عدد معين من البدائل المتاحة لديه على الرغم من إدراكه للتوزيع الاحتمالي للنتائج المتوخى تحقيقها من مختلف البدائل المختلفة أمامه.

إن هذا المستوى من الصراع يحدث نتيجة تعارض الأدوار، أو عندما يطلب من الفرد إنجاز بعض المهام أو الأدوار أو الأعمال التي لا تتوافق وخبراته أو اهتماماته أو أهدافه أو قيمه، ومن أنماطه:

- **صراع الهدف (Goal Conflict):** ويأخذ أحد الأشكال الآتية: الصراع بين هدفين إيجابيين لهما أهمية متساوية، أو بين هدف إيجابي وهدف سلبي، وذلك عندما توجد بعض العناصر الإيجابية والسلبية في نفس العمل، والصراع بين هدفين سلبيين وذلك لأن على الفرد أن يختار أحدهم، أي الهدف الأقل ضرراً، والأفراد في مؤسسة ما يقومون بمجموعة من الأدوار ويشكلون ما يطلق عليه مجموعة الدور....
- **صراع الدور:** ويظهر صراع الدور عندما يواجه الفرد دورين متعارضين وعدم استطاعة الفرد الوفاء بتوقعات الدورين في انسجام، ويتوقف صراع الدور في كثير من الأحيان على عاملين هما:

- طبيعة الموقف: مثل درجة تعارض وتنافر الأدوار، وعدم المرونة في تنفيذ التوقعات.
- شخصية الفرد: ويتضمن ذلك القدرة على التكيف حسب الموقف، والقدرة على تجاهل بعض المتطلبات لأحد الأدوار أو لآخر (عبد العليم والشريف، 2010: ص 254-255).

2 - الصراع بين الأفراد (ضمن الجماعة) Interpersonal Conflict:

إذا كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية، فإن النزاع بين الأفراد يصبح أمراً حتمياً، مهما بلغت درجة تماسك الجماعة، فلا يزال الأفراد لهم شخصياتهم ومدركاتهم وقيمهم واتجاهاتهم ورغباتهم وحاجاتهم التي تختلف قليلاً أو كثيراً فيما بينهم، مما يجعل الاختلافات وبالتالي النزاع بين أفراد الجماعة شيء طبيعي وحتمي. والأفراد في الجماعات يتعاونون بدرجات متفاوتة من تعاون كامل إلى منافسة ونزاع كاملين. تتعدد أشكال وصور النزاع بين الأفراد فقد يكون منصباً على السلطة، أو على المركز الاجتماعي، أو يتركز على الحصول على نصيب أكبر من العوائد والمكافأة (حريم، 2004: ص 178).

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد، نموذج يعرف باسم نافذة جوهاري (The Johari Window) نسبة إلى Harry Ingham و Joseph Luft ويوضح الشكل (7) هذا النموذج :

شكل رقم (8)

يوضح نموذج نافذة جوهاري

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
2 الذات الخفية HIDDEN SELF	1 الذات المكشوفة OPEN SELF	الفرد يعرف نفسه
4 الذات غير المكشوفة UNDISCOVERED SELF	3 الذات العمياء BLIND SELF	الفرد لا يعرف نفسه

Source: Luthans, Fred (1989), "Organizational Behavior", 5th Ed, McGraw-Hill Book Com, United States of America.

حيث يلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالأخرين يمكن استعراضها كما يلي:

الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين. وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضاً بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط. وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم. وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالباً ما يكون متردداً وحذراً في التعامل معهم.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط. قد تتوافر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيداً عن زملائه في العمل.

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين. وهذه أسوأ الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم، وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية (العميان، 2005: ص 371-372).

3 - الصراع بين الجماعات (بين الإدارات) Intergroup Conflict:

أوضح (مصطفى، 2000) بأن هذا النوع من الصراعات ينشأ بين إدارتين داخل المنظمة، حيث يكون متعلق بأهداف أو تهيئة معلومات، أو تشويه علاقات، أو تطوير مواقف واتجاهات لتعميق الصراع. كما ويمكن أن يأخذ الصراع بين الإدارات الشكل الأفقي أو الرأسي. فالصراع بين مديري إدارتين صراع أفقي. أما الصراع بين أي من هذين المديرين والوحدات (الإدارات أو الأقسام) التابعة هو صراع رأسي، ولا يمكن افتراض أن الصراع الأفقي أخطر من الصراع الرأسي أو العكس. فالمسألة تتوقف على سبب الصراع وطبيعته ومدى قوة أو نفوذ أطراف الصراع وطبيعة طرق معالجة الصراع المستخدمة.

4 - الصراع بين المنظمة وأطراف خارجية Inter organizational conflict:

وهو ذلك الصراع الذي ينشأ بين: المنظمة ونقابة العمال، المنظمة والموردون، المنظمة ومنظمات حكومية تصمم وتنفذ إجراءات لضبط أداء الشركات في مجال مثل حماية البيئة والحد الأدنى للأجور وتشغيل الأطفال والمعوقين وما إلى ذلك، المنظمة والمنافسون. وهنا يتجه طرف لتعويق أو إحباط هدف الآخر أو تكبيده خسائر. ومن الأمثلة المعتادة لذلك الصراع بين الإدارة والعاملين أو نقابتهم... (مصطفى، 2000: ص 431).

سابعاً: أنواع الصراع التنظيمي

❖ يشير سكوت (Scott) إلى نوعين من الصراع هما:

1- **الصراع المنظم (organized Conflict)** وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية وحين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضراب أو أية عقوبات جماعية. ومثال على هذا النوع من الصراع النقابات العمالية مع المنظمة.

2- **الصراع غير المنظم (Unorganized Conflict)** وهو الصراع تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل وترك العمل.

❖ أما رو وبيرس (Rue and Byars) فيميزان النوعين الآتيين للصراع:

1- **الصراع المخطط أو الاستراتيجي** : وهو الصراع المقصود والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعية، وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو المجموعة. ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصماً، والهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة لموارد المنظمة.

2- **الصراع غير المخطط** : وهو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع. مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي (تركى، 1986:ص269).

❖ وهناك نوعان آخران من الصراع:

1- **الصراع الإدراكي**: ويركز هذا النوع من الصراع على المهام وحل المشكلة، ويحدث عندما يتم مناقشة الأفكار بين الناس، حيث يبدو عليهم اختلافات متضاربة، ولكن يبقى التركيز بشكل كبير على الأفكار وليس على الناس.

2- **الصراع العاطفي**: يكون التركيز في هذا النوع على لوم الناس وإثبات أن الشخص الآخر على خطأ، وذلك بدلاً من محاولة حل المشكلة. ويقع الناس بسهولة في هذا النوع من الصراع الشخصي عندما يشعرون أنهم مهددون. ويؤدي الصراع العاطفي إلى مشاكل في الإنتاج لأنه يسبب ضغط، ويقود إلى انخفاض الروح المعنوية ويؤدي إلى اتخاذ قرارات سيئة (Runde & Flanagan, 2007: p p 26-27).

ثامناً: آثار الصراع التنظيمي

يحمل لفظ الصراع معنى سلبي في الحديث العادي. إنه يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة والسلوك الفظ المدمر. أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذي الحدين. فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار إيجابية أو سلبية اعتماداً على أسباب وجوده وكيفية ظهوره ونموه (جرينبرج وبارون، 2004: ص 482).

الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

على الرغم من أن الصراع قد يكون مربكاً لفعاليات المنظمة، فإنه لا يمكن العمل على تقادي نشوء كل أنواع الصراع على هذا الأساس، إذ هناك فرصاً عديدة للاستفادة من بعض أنواع الصراع. فالصراع يؤدي إلى تطوير التفكير، والنظر في المشكلات بشكل أكثر توازناً، وبخاصة في مجال المنافسة بين التقسيمات (الشماخ، 2001: ص 222).

ويمكن القول: إن الآثار الإيجابية للصراع تتمثل في أن:

- 1- الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفاءها.
- 2- الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل.
- 3- الصراع يشجع الاهتمام بالأفكار والتوجهات الجديدة وتسهيل الإبداع والتغيير.
- 4- الصراع يدخل متخذي القرار في تحدي مما يؤدي لدفعهم لإصدار قرارات أفضل.
- 5- يدعم الولاء (سلطان، 2004: ص 322) .
- 6- يساعد وجود الصراعات على إحداث التغيير والتطوير اللازم في المنظمات.
- 7- قد ينتج عن الصراعات تحسين الاتصالات بين العاملين في المنظمات المختلفة (عبد الباقي، 2004: ص 261).
- 8- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.

9- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية (العميان، 2005:ص379).

10- حفز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر.

11- إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم (مصطفى، 2000:ص446).

12- تزايد درجة التماسك بين أعضاء الجماعة.

13- توجه المجموعة نحو أداء المهام.

14- التركيز المتزايد على التنظيم.

15- الاتجاه نحو أوتوقراطية القيادة (سيزلاقي ووالاس، 1991:ص275).

الآثار السلبية للصراع التنظيمي

إذا زاد مستوى الصراع التنظيمي أو قل عن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه الآثار السلبية الآتية:

1- المشاعر السلبية، والضغط النفسي الزائد، ووجود جو مليء بالكراهية والحقد ونمو تيارات الخصومة بين العاملين مما يؤدي إلى فتور العمل بروح الفريق وقلة التعاون، وبالتالي إعاقة وصول المنظمة أو المؤسسة التعليمية لأهدافها إلى أهدافها التنظيمية (عبد العليم والشريف، 2010:صص 263-264).

2- يحول الصراع الطاقات بعيداً عن أهداف المنظمة.

3- إرباك العمل ويضر بالمعنويات.

4- الصراع يؤدي إلى تعصب الأفراد الشديد كلٌّ إلى إدارته (ديري، 2011:ص292).

5- إن الصراع بصفة عامة قد يؤدي إلى إضاعة الكثير من الوقت والجهد وبالتالي إلى تحقيق خسائر مادية نفسية قد يصعب التناهما في المستقبل (الراحلة وعزام، 2011:ص348).

6- وكذلك فإن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام، وبذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها بالمرّة.

7- وبالإضافة إلى ذلك فإنه يشتت الانتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي نحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة (جرينبرج وبارون، 2004:ص483).

8- تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية.

9- تفشي استخدام الصفات السلبية.

10- ضعف الاتصال بين الجماعات.

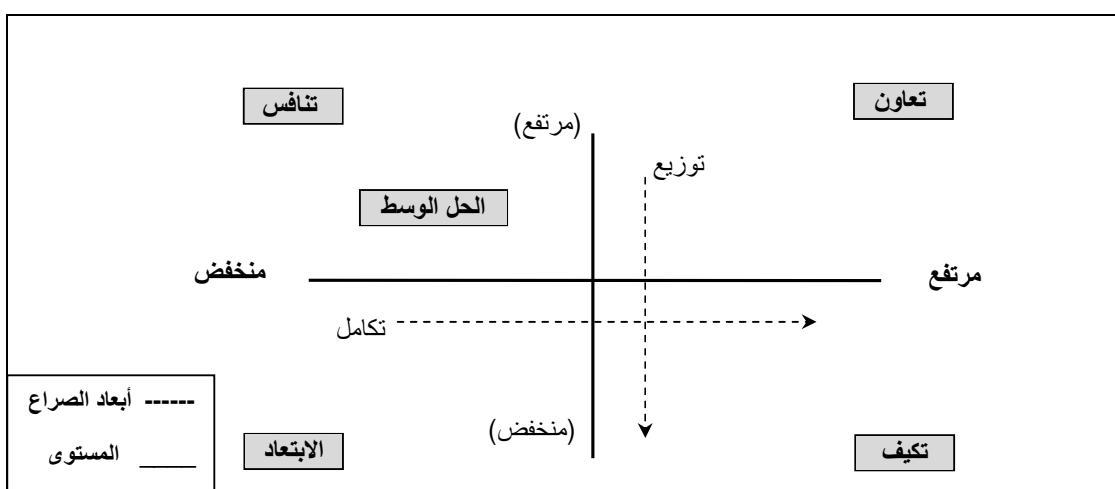
11- الرصد الدقيق لنشاطات الجماعة الأخرى (سيزلاقي ووالاس، 1991:ص275).

تاسعاً: الأبعاد الأساسية للصراع: التكامل والتوزيع

بين (جرينبرج وبارون، 2004) أن هناك بعدان أساسيان من أبعاد الصراع هما: التوزيع الذي يهتم بالنتائج الخاصة بالشخص، والثاني التكامل الذي يهتم بالنتائج التي تحدث للآخرين.

شكل رقم (9)

يوضح الأبعاد الأساسية للصراع: التكامل والتوزيع



المصدر: جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004م)، "إدارة السلوك في المنظمات"، تعريب ومراجعة: رفاعي رفاعي وإسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية:ص479

وأضافا أن هذين البعدين مستقلان عن بعضهما، فمن الممكن أن نقوم في بعض الظروف بأعمال ذات ارتباط وثيق بالتكامل والتوزيع في نفس الوقت، وفي حالات أخرى قد تكون الأنشطة ذات ارتباط ضعيف بالتكامل والتوزيع، وفي ظروف ثالثة قد تكون الأنشطة ذات ارتباط قوي بأحدهما وضعيف في الآخر. وعند مزج هذه الأبعاد (الحوافز) مع بعضها ينتج عندنا النماذج الخمسة الخاصة بكيفية إدارة الصراع وهي: التنافس، والتعاون، والتكيف، الابتعاد، والحلول الوسط.

عاشراً: إدارة الصراع التنظيمي

منذ سنوات عديدة، وعلماء السلوك، والممارسين يحاولون البحث عن أساليب لحل الصراعات التنظيمية. وعلى الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في حل الصراعات التنظيمية، فإنه يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات رئيسية هي:

- المجموعة الأولى: وتهدف إلى إيجاد أرضية - أهداف عامة - مشتركة.
- المجموعة الثانية: وتقوم على أساس استخدام اتجاهات هيكلية لحل الصراعات.
- المجموعة الثالثة: وتعتمد على استخدام أساليب سلوكية (محمود، 2011: ص505).

1 - إيجاد أرضية "أهداف عامة" مشتركة لحل الصراعات

يعتبر إيجاد أرضية مشتركة، أو أهداف عامة مشتركة تستفيد منها الأطراف المتصارعة هو أساساً جيداً لتحديد نقطة البدء في حل الصراعات الموجودة داخل المنظمة، فإذا وجدت صراعات بين مجموعة من الأفراد، فيمكن للإدارة أو الشخص القائم بحل الصراع أن يبحث عن أرضية مشتركة أو أهداف مشتركة لا يمكن لطرف واحد بمفرده أن يحققها، بل ينبغي تعاون جميع الأطراف المتصارعة لتحقيق هذه الأهداف. ولاشك أن تحقيق هذه الأهداف سوف يخلق روح التعاون والتفاهم والارتباط بين الأطراف المتصارعة، وبالتالي يبدأ الصراع في الانحسار التدريجي....

ويمكن استخدام أسلوب "استخدام أهداف عليا مشتركة" كإستراتيجية لمواجهة عدو مشترك، فبدلاً من أن تتصارع جماعتين / إدارتين على أهداف خاصة بهن، ويتركبن أهدافهم العامة المشتركة والتي تصبح في ظل هذه الظروف عرضة لعدم التحقيق نتيجة لوجود عدو مشترك، فعلى المجموعتين أن يوجها مجهوداتهن تجاه هذا العدو المشترك، والذي إذا انتصر عليهم سوف يؤثر على تحقيق أهدافهم الخاصة والعامة (محمود، 2011: ص506-507).

2 - استخدام اتجاهات هيكلية لحل الصراعات

حيث يسعى الأسلوب إلى تحسين فعالية المؤسسة بتغيير بعض خصائص التصميم الهيكلي للمؤسسة مثل نظام التواصل، تصنيف الوظائف، إعادة التنظيم، تحليل المهام (العمامرة، 1999:ص249).

ومن أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي :

- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها معتمدة على نفسها؛ لأن فرص حدوث الصراع تزداد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.
- تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.
- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة (العميان، 2005:ص383).
- دمج الوحدات المتصارعة فمن الممكن دمج وحدتين أو أكثر في وحدة / إدارة، وذلك لتخفيف هذه الصراعات فيما بينهم حيث يصبح هدفهم واحد، وتحت قيادة واحدة، ومخصص لهم موارد محددة (محمود، 2011:ص 507-508).

3 - استخدام أساليب سلوكية لحل الصراعات

تتعدد أساليب إدارة الصراع بين الأفراد (Interpersonal Conflict) وهناك تصنيفات متعددة لهذه الأساليب منها:

مخطط بليك وموتون (Blake & Mouton) :

حيث قام الباحثان عام 1964 بتقديم مخطط مفاهيمي لتصنيف أساليب إدارة الصراع بين الأفراد إلى خمسة أنواع، أوضحها على شبكة إدارية لها بعدان هما:

أ- بعد الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة.

ب- بعد الاهتمام بالإنتاج.

وجعلا لكل من هذين البعدين إحداثياً يمتد من (صفر) إلى (9). وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط، وبالتالي حددت الأساليب الخمسة الآتية لإدارة الصراع وهي:

- أسلوب التجنب : والذي يتميز باهتمام قليل بالأفراد والإنتاج.
- أسلوب التهذية (المجاملة) : والذي يتميز باهتمام عالٍ بالأفراد واهتمام قليل بالإنتاج.
- أسلوب الحل الوسط : والذي يتميز باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج.
- أسلوب الإجبار (استخدام السلطة) : والذي يتميز باهتمام قليل بالأفراد وعالٍ بالإنتاج.
- أسلوب حل المشكلات (التعاون) : والذي يتميز باهتمام عالٍ بالأفراد والإنتاج (عبد العليم والشريف، 2010: ص ص 266-267).

نموذج هودج وأنتوني (Hodage & Anthony) :

اقترح هودج وأنتوني الطرق الآتية لحل الصراع :

- 1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع: وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته.
- 2- تلطف أو تسكين الصراع: عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.
- 3- التجنب والانسحاب: وهنا يعتمد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الصراع.
- 4- التوفيق بين أطراف الصراع: وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حلول وسط مقبولة من الأطراف المعنية.
- 5- المجابهة: وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها (العميان، 2005: ص ص 383-384).

نموذج كيتز وكان (Katez and Khan):

هناك ثلاثة حلول ممكنة لإدارة الصراع في المنظمة وهي:

- 1- التركيز على استخدام المهارة في العلاقات الإنسانية وذلك لتحسين العلاقات بين أعضاء المنظمة.
- 2- إيجاد جهاز مسؤول لمعالجة الصراع وإدارته بدلاً من تسكينه أو تلطيفه.
- 3- تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

نموذج شيرد

حيث يلخص الأساليب المستخدمة لحل الصراع كما يلي: أساليب التدمير البدائية والتي تستخدم الكبت والحرب كوسائل وحيدة. أساليب التدمير الحديثة والتي هي أساليب تدمير نسبية مثل حرب المفاوضات المحدودة. أساليب حضارية والتي لم يتم التوصل إليها بعد والتي تركز على استخدام الحل العقلاني للصراع (تركي، 1986: ص 270-271).

نموذج مارش وسيمون (March & Simon):

يتضمن أربع عمليات أساسية يمكن أن تتعامل المنظمة خلالها مع الصراع هي: أسلوب حل المشكلة، الإقناع، المساومة أو عقد الصفقات، التحالف والائتلاف حيث تعكس الحلول القوة النسبية لمختلف فئات الصراع (السفياني، 2009: ص 82).

مخطط توماس وكلمان (Thomas & Kilmann)

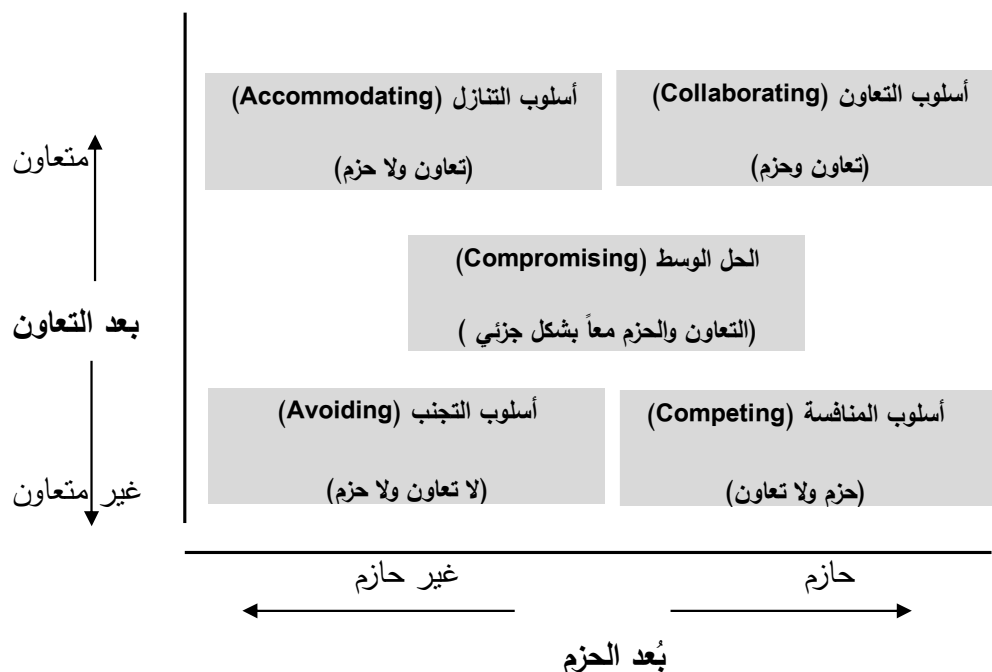
وضع توماس وكلمان مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما :

- 1- بُعد التعاون (Cooperativeness) ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

2- بُعد الحزم (Assertiveness) ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البُعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما هو موضح في الشكل رقم (2.9)، (العميان، 2005:ص385).

شكل رقم (10)

يوضح نموذج توماس وكلمان لأساليب إدارة الصراع



المصدر: العميان، محمود (2005)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.

وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث أساليب إدارة الصراع التنظيمي الخمس حسب تصنيف توماس وكلمان (Thomas & Kilmann) وهي (أسلوب التعاون، أسلوب المنافسة، أسلوب التسوية، أسلوب التفادي، أسلوب التنازل).

1- أسلوب التفادي (Avoiding):

أوضح (القريوتي، 2000) أن هذه الإستراتيجية تتضمن بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة، والأساليب الممكن استخدامها في هذه الإستراتيجية هي: الإهمال، والفصل الجسدي بين أطراف الصراع، والتفاعل المحدود.

وفقاً لهذا الأسلوب يتخلص المدير من الصراع عن طريق إنكار وجوده، وهذا يعتبر انسحاب في مواجهة الصراع، أو أخذ موقف منه، بمعنى أن يتجاهل المدير الصراع ولا يعطيه أي اهتمام. وعلى الرغم من إمكانية استخدام هذا الأسلوب في المواقف التي يتسم فيها الصراع بين الأفراد أو المجموعات بأنه صراعاً طبيعياً أو عادياً، إلا أن هذا الأسلوب يعتبر بصفة عامة أسلوب غير ملائم في التعامل مع الصراعات التنظيمية؛ لأنه يؤدي في النهاية إلى تطور وتفاقم الصراعات إلى درجة قد يستحيل معها حلها أو الحد من آثارها السلبية، فتجاهل الصراع لا يعني عدم وجوده وإنكاره لا يعني انتهائه (محمود، 2011: ص509).

يمكن اللجوء إلى أسلوب التجنب في الحالات الآتية:

- عندما تكون القضية قليلة الأهمية، أو عندما تضغط كثير من القضايا المهمة.
- عندما يدرك الفرد أنه ليس هناك فرصة لإرضاء اهتماماته، كأن يدرك أن هناك شيئاً يصعب تغييره.
- عندما يكون التدمير الداخلي لمجابهة الصراع يفوق الفائدة من حله.
- عندما يرغب الفرد في جعل الأفراد يهدءون، كي تنخفض التوترات وتقل فرص خفض الإنتاج.
- عندما يكون جمع معلومات أكثر يفوق الفائدة من القرار العاجل.
- عندما يستطيع الآخرون حل الصراع بفاعلية أكثر (وشاحي، 2002: ص36).

2- أسلوب المنافسة (Competing) :

وهنا يحاول طرف معين أن يحقق طموحاته بغض النظر عن مدى تأثير ذلك على الآخرين، فيكون تحقيق هدفه على حساب هدف الطرف الآخر، وفيها يحاول الفرد أن يقنع الآخر بأنه على حق، ويجعله يقبل لومه بخصوص تلك المشكلة. ولهذا يتسم سلوكه بالتصلب والإصرار للحصول على ما يريده، واستخدام الصوت المرتفع للتأثير على سير المناقشات لصالحه، وتحقيق أكبر قدر من المكاسب حتى ولو على حساب الطرف الآخر، ومحاولة طرح الأسئلة التي تساعد على كشف نقاط الضعف لدى الطرف الآخر، واستخدام المعلومات كدليل لتدعيم موقفه لإقناع الآخر بوجهة نظره، ويكون أسلوب المناقشة ملائماً عندما يكون القرار بتصرف سريع أو حاسم، مثل حالات الطوارئ أو في المسائل المهمة حيث يتطلب تنفيذ تصرفات غير معتادة، وأيضاً في مواجهة الأفراد الذين يستغلون السلوك غير التنافسي (البناء، 2008: ص57).

يمكن استخدام أسلوب المنافسة في المواقف الآتية:

- عندما يحتاج الأمر إلى حسم وسرعة البت مثل الحالات الطارئة.
- في المسائل المهمة حيث يتطلب الأمر تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين مثل: خفض التكاليف وتطبيق أنظمة وأسس للانضباط غير مستحسنة.
- في مسائل حيوية لصالح الشركة عندما تدرك أنك على صواب (سيزلاقي ووالاس، 1991:ص278).

3- أسلوب التسوية (Compromise) :

وفقاً لهذا الأسلوب يسعى المدير إلى التوصل لحل وسط بين الأطراف المتصارعة حتى يتم تسوية الصراع فيما بينهم، ويُقنع الأطراف المتصارعة بأن النصف خيرٌ من اللاشيء حيث يقدم كل طرف تنازلاً، وبالتالي يخسر كل من الطرفين، ولا يوجد طرف رابح وآخر خاسر. ونتيجة لأن كل طرف لا يحقق كل رغباته، فإن الأسلوب في عديد من المواقف يحقق رضا الأطراف المتصارعة إلا أنه يمكن أن يؤدي إلى عدم رضا بعض الأطراف المتصارعة والتي تعتقد بأنها على حق وأن الحل الوسط أو التسوية قد سلبها بعض حقوقها، أو أنهم قد حصلوا على أشياء غير ذات قيمة من الطرف أو الأطراف الأخرى (محمود، 2011:ص509).

يمكن استخدام أسلوب التسوية في المواقف الآتية:

- عندما تكون الأهداف مهمة إلا أنها لا تستحق الجهد أو التعويق المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشدداً.
- عندما تكون الأطراف المناوئة لبعضها والمتعادلة في درجة السلطة ملتزمة بأهداف مشتركة.
- للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة.
- للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح.
- كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب المنافسة والتعاون (سيزلاقي ووالاس، 1991:ص278).

4- أسلوب التعاون (Collaborating) :

التعاون هو الحل الذي يهيئ مكسباً لطرفي أو أطراف الصراع (Win-Win) وحيث يسعى طرف - من خلال التعاون وعدم التشدد والنظر للطرف الآخر على أنه ناجح وقادر على التعاون - لمقابلة احتياجات ومصالح الطرف الآخر. وذلك من خلال مناقشات مفتوحة وصريحة وإنصات

جاد لفهم الاختلافات وتفكير واع في عديد من البدائل لإيجاد حل مفيد للجميع. ويكون التعاون أنسب أداة لإدارة أو حل الصراع عندما لا تعاني الأطراف من ضغوط الوقت، وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع، مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة. ويستطيع المدير - كمعالج لصراع نشب بين مرؤوسيه - لا سيما عندما يلمس ميلهم للتعاون أو يشجعهم عليه أن يطلب إليهم الجلوس لتحديد طبيعة الصراع (المشكلة) والأسباب وأن يصلوا بأنفسهم للحلول الملائمة (مصطفى، 2000:ص450).

إن نمط التعاون يمكن أن يكون ملائماً في الحالات الآتية:

- عندما تقيد الأطراف المتصارعة غايات وأهداف حاكمة.
- عندما تسود الرغبة عموماً لدى الأطراف لبلوغ حلول مفيدة.
- عندما تكون هناك حاجة تدفع أطراف الصراع لبلوغ حلول عقلانية رشيدة وتستند إلى قاعدة معلوماتية واسعة (جواد، 2000:ص376).
- عند حاجة طرف أو الطرفين للتعلم من الطرف الآخر (مصطفى، 2000:ص451).

5- أسلوب التنازل (Accommodation) :

حيث يقوم أحد أطراف النزاع بالتغاضي عن مصالحه واهتماماته إرضاءً للطرف الآخر ومصالحه. ويتضمن الأسلوب التقليل من شأن الاختلاف، وفي نفس الوقت التركيز على الأشياء المشتركة بين الأطراف، وهذا الأسلوب مناسب حينما يكون من المحتمل أن يحصل الطرف المتنازل في النهاية على شيء ما مقابل تنازله (حريم، 2004:ص187).

ومن دواعي استخدام أسلوب التنازل ما يلي:

- عندما تكتشف أنك على خطأ أعط نفسك الفرصة لسماع موقف أو رأي أفضل لتتعلم وتظهر الاعتدال والتفكير الصائب.
- عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية للآخرين أكثر مما هي بالنسبة لك، عليك إرضاء الآخرين والإبقاء على روح التعاون.
- التقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرون وتكون خاسراً.
- في الحالة التي يكون التنازل والاستقراء ضروريين بوجه خاص.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتطور من خلال تعلمهم من أخطائهم.
- إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخراً (سيزلاقي ووالاس، 1991:ص278).

أحد عشر: الخطوات المنهجية لفض الصراع

في أي نزاع تتداخل كثير من العوامل المتصلة بأطراف النزاع وموضوعه والموقف الذي يدور فيه. وهناك خطوات منهجية يشير بها أهل الاختصاص لفض النزاع أو الخلاف من أهمها:

- ضرورة تحديد قواعد للمناقشة.
- توضيح ما حدث أي موضوع النزاع.
- تحديد أوجه الخلاف بين الأطراف.
- تحديد أسباب النزاع أو الخلاف.
- الوصول إلى اتفاق لحل الخلاف.
- عمل خطة لتنفيذ الاتفاق.
- تقييم جهود الأطراف في تنفيذ الاتفاق.

ويجب تكييف هذه الخطوات حسب متطلبات الموقف وما تمليه الظروف
(مرسي، 2001:ص299).

ملخص المبحث الثاني

تناول الباحث في هذا المبحث الصراع التنظيمي كمدخل إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي، حيث تطرق إلى مفهوم الصراع وعناصره الأساسية المتمثلة في تضارب المصالح، وإدراك أطراف الصراع لهذا التضارب، والشعور بالتهديد من أفعال الآخر. وانتقل للحديث عن خصائص الصراع التنظيمي وأسبابه فقسم أسباب الصراع التنظيمي إلى قسمين: أسباب شخصية وأسباب تنظيمية. كما وأوضح أن الصراعات في المنظمات تمر في الغالب بعدة مراحل وذكر نموذج بوندي (Pondy) الذي يقترح المراحل الآتية للصراع التنظيمي: الصراع الخفي، إدراك الصراع، الشعور بالصراع، الصراع المكشوف، وأخيراً مرحلة ما بعد تسوية الصراع.

وحيث أن الصراع يحدث في المنظمة على عدة مستويات ذكر الباحث في عرضة للصراع التنظيمي مستويات هذا الصراع وهي: صراع على مستوى الفرد نفسه، صراع بين الأفراد ضمن الجماعة الواحدة، صراع بين الجماعات داخل المنظمة، وصراع بين المنظمة وأطراف خارجية. وأشار إلى أنواع الصراع التنظيمي وآثاره الإيجابية والسلبية، كما وتحدث عن الأبعاد الأساسية للصراع تمهيداً لتناول موضوع إدارة الصراع التنظيمي الذي يتناول بدوره أساليب حل الصراعات التنظيمية، حيث تم تصنيفها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي: المجموعة الأولى وتهدف إلى إيجاد أرضية مشتركة، المجموعة الثانية وتقوم على أساس استخدام اتجاهات هيكلية لحل الصراعات، المجموعة الثالثة وتعتمد على استخدام أساليب سلوكية.

المبحث الثالث

نبذة عن وزارة التربية والتعليم

أولاً: لمحة تاريخية ورؤى مستقبلية

ثانياً: إستراتيجية وزارة التربية والتعليم

ثالثاً: مهام مدير المدرسة

نبذة عن وزارة التربية والتعليم

أولاً: لمحة تاريخية ورؤى مستقبلية

بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهام التعليم في فلسطين عام 1994م، تشكلت وزارة التربية والتعليم العالي، وفي عام 1996م أُنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم. وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام 2002م تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي.

تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار (السلطة الوطنية الفلسطينية وزارة التربية والتعليم العالي، www.moeh.gov.ps).

تعمل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على تنمية رؤى مستقبلية واضحة للتعليم الفلسطيني، تتجاوز الماضي وتعمل على إعادة بناء ما أحدثته سلطة الاحتلال الإسرائيلي من تخلف، وإلى التطلع إلى مستقبل يعيد ارتباط الأجيال الجديدة بتاريخها وينير طريقها إلى المستقبل. وانطلاقاً من ذلك، تهتم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتحسين نوعية التعليم، وتحسين البيئة التعليمية، وتدريب المعلمين وإدخال التقنيات الحديثة، وإشراك المجتمع في العملية التعليمية. هذا بالإضافة إلى اهتمامها بتلبية الطلب المتزايد على الدراسة، وتعبير آخر، تسعى الوزارة إلى تجنيد المصادر المختلفة للنهوض بالتعليم الفلسطيني (وكيبيديا الموسوعة الحرة، <http://ar.wikipedia.org>).

ثانياً: إستراتيجية وزارة التربية والتعليم

الهدف من بناء الخطة الخمسية التطويرية الثانية 2008-2012 وهو الانتقال بالتعليم الفلسطيني من مرحلة إعادة البناء لما دمره الاحتلال ووقف التدهور في العملية التعليمية إلى مرحلة التخطيط الشامل الذي يعنى بالكيف إلى جانب العناية بالكم، والربط بين الحاجات التربوية وحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وبنيت الخطة على أساس دراسة معمقة للقطاع التربوي والتعرف على جوانبه وأبعاده المختلفة، من خلال مشاركة كافة الأطراف العاملة في المجال التربوي للوصول إلى وصف وتحليل شمولي وموضوعي للواقع التربوي. وأيضاً بالعودة للخطط الإستراتيجية الوطنية المعتمدة ومن أهمها الخطة التنموية متوسطة المدى، وكذلك خطة التعليم للجميع.

كما اعتمدت الخطة في كافة مراحل بنائها ثلاثة محاور أساسية تشمل مجموعها كافة المؤشرات المرتبطة بتطوير العملية التربوية، وهذه المحاور هي: الالتحاق، نوعية التعليم، والإدارة، وقد تم اعتماد تعريف لكل منها بالاعتماد على المرجعيات المحلية والدولية، مع اعتبار التداخل القائم بين المحاور الثلاثة والذي من الصعب فصله خاصة القضايا المتعلقة بنوعية التعليم والتي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بمعايير الالتحاق والإدارة المعتمدة. كما اعتمد بناء الخطة وضمن المحاور الثلاثة سابقة الذكر مختلف القطاعات التي يتشكل منها القطاع التربوي وهي: رياض الأطفال، المرحلة الأساسية والثانوية، والتعليم غير النظامي ويشمل تعليم الكبار ومحو الأمية والتعليم المستمر. كما تم بناء نظام المحاكاة (Simulation Model) بهدف وضع السياسات التربوية، ووضع الخطة المالية من خلال برامج عمل سنوية، وقد تم بناؤه بالاعتماد على نظام المحاكاة الذي تم تطويره خلال الخطة الخمسية السابقة 2001/2005 وذلك بجعل سنة 2005/2006 سنة أساس. كما تم استخدام الوضع القائم بسياسات التربية المختلفة للعام 2005/2006 لتحديد الطلب على التعليم ومن ثم تقدير الاحتياجات التربوية حتى نهاية العام الدراسي 2010/2011. (وكيبيديا الموسوعة الحرة، <http://ar.wikipedia.org>).

ولا شك أن هذه الإستراتيجية مبنية على تفحص احتياجات الوزارة المتمثلة في:

1. مراجعة المنهاج الفلسطيني في ضوء معيار الصلة القوية وزيادة التجاوب مع احتياجات الطالب وفي ضوء المقاربة القائمة على الكفاءة والتركيز على النتائج. وهذه الأمور تستتبع مراجعة تمحور المنهاج ضمن وعبر المواضيع وتحديث وحسن اختيار المحتوى. كما ينبغي أن ينتقل التركيز من تحرير الكتب المقررة إلى إنتاج كتب دليل المدرس ذات الجودة العالية.

2. تحقيق المزيد من التقدم صوب إستراتيجية قومية لإنتاج ونشر مواد المنهاج والوسائل التعليمية والمكتبات المدرسية و مختبرات العلوم وتقنية المعلومات والحاسوب. ICT. إن استخدام طرق توصيل بديلة والاستخدام المكثف لهذه التقنيات يبدو أنهما الطريقة الوحيدة للتقدم في فلسطين، ليس فحسب بسبب المكاسب المحتملة في مجال جودة التعليم ولكن أيضاً لأن هذه هي خير رد ممكن على الإغلاقات وحظر التجوال وغيرها من العراقيل التي تحول دون التنقل والحركة.

3. خلق بيانات على شبكة المعلومات on-line توفر معلومات حول المواد التعليمية والتدريسية الموجودة في كل مجال من مجالات إصلاح المنهاج القومي. إن المعلومات المحدثة والتي يسهل الوصول إليها بانتظام والتي تتوفر فيها الموارد التعليمية والتدريسية والتي يمكن أن تنتفع بها المدارس هي غاية في الضرورة وخاصة بالنسبة لمدارس القرى. وهذا ما ينبغي أن يرتبط بالجهود الحالية التي يبذلها "مركز تطوير المناهج" بغرض وضع "منهاج إلكتروني" أي قاعدة بيانات إلكترونية بكل البرمجيات المتوفرة في فلسطين واللازمة لتحقيق الأغراض التربوية.

4. تعزيز القدرات على المتابعة والتقييم في كل مستويات النظام التعليمي. من الضروري غاية الضرورة أن نكون على معرفة أفضل بما يمكن أن ينجح وما لا ينجح في التعليم، وأن يتم الدفع في اتجاه نظام مدرسي أكثر تركيزاً على محصلات ونتائج تعلم الطلاب. كذلك ينبغي النظر إلى تقييم تأثير التدريب في أثناء الخدمة، والذي يقدم للمدرسين من خلال تطبيق المنهاج الجديد، على أنه الأمر ذو الأولوية القصوى بهذا الصدد.

5. واستدامة الآليات الصحيحة التي تتيح عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات. إن تزايد التركيز السياسي - والاستثمار المالي الموافق لهذا الأمر - على تقييم تأثير البرامج والمشاريع سيوفر القرائن المطلوبة التي تمكن واضعي السياسات من اتخاذ القرارات بشأن ما تستبقه وما تتخلى عنه وأي البرامج ترتقي بها وأيها تعدلها أو تخضعها للمراجعة ... إلخ، وهذا بدوره سيؤدي إلى إستراتيجية طويلة الأمد خاصة بجودة التعليم و قائمة على البيانات والقرائن وليس على النوايا الحسنة أو الأهواء السياسية.

6. الإصلاح الوافي لبرامج إعداد المدرسين قبل الخدمة في سياق إستراتيجية منتظمة لتطوير المدرسين. مع أن استيعاب المدرس لمحتوى المقرر الدراسي استيعاباً وافياً لا يزال يعتبر غاية في الأهمية فإنه لا غنى عن التركيز على التدريب الخاص في مجال مهارات علم التدريس وفي مجال معرفة المحتوى التدريسي (Pedagogical Content Knowledge - PKC) من الآن فصاعداً. كذلك من الضروري منح الأولوية للمصادقة السليمة على برامج إعداد المدرسين

وتأكيد جودتها وشهادات اعتماد المدرسين وتحسين آليات اختيار المدرسين وتوظيفهم وتنصيبهم.

7. ربط إعداد المدرسين أثناء الخدمة بسياسات تحسين المدارس اللامركزية. إن التوجه الحالي نحو التطور القائم على أساس المدرسة وزيادة فعالية المدرسة في فلسطين يجب أن يوضع في إطار صلتها بتجديد إعداد المدرسين أثناء الخدمة والتنمية المهنية. ويمكن لخطط تطوير المدرسة أن تقوم بدور أفضل سياق ممكن للإعداد الصحيح أثناء الخدمة والذي يكون له تأثير فعلي على أداء وتحصيل الطلاب.

8. توجيه البرامج والمشاريع الممولة من الحكومة نحو تعزيز قدرات المدارس: وتوطيد القيادة، وزيادة الاستقلالية في مجال التخطيط والتنفيذ والانفتاح على المجتمع وإعطاء الأفضلية للمشاركة مع الجامعات ومنظمات العمل غير الحكومي وغيرها من مؤسسات المجتمع المدني والانخراط في مشاريع تطوير وتحسين المدارس في وجود الحوافز الضرورية، الخ، وهذه الأمور تستوجب عملية تحول لا مركزي على الصعيد السياسي والإداري في سياق التوجيه والإدارة الكلية للنظام المدرسي.

9. توسيع غطاء وجودة خدمات الإرشاد والتوجيه بحيث تشمل المدارس بما في ذلك الدعم الخارجي الخاص الموجه إلى الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة والموهوبين،... الخ. لا بد من مراجعة الدور والوظائف التي يؤديها المشرفون التربويون مع التشديد على الدعم الخارجي للمدارس وعلى التخلص من التقييم البيروقراطي لأداء المدرس (تاريخ الاطلاع: 18/12/2011، www.mohe.ps).

ثالثاً: مهام مدير المدرسة

تتأثر إدارة المدرسة إلى حد كبير بشخصية وميول واتجاهات مدير المدرسة، ذلك لأن المدير هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة، روحياً وخلقياً وجسمياً واجتماعياً، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم.

إن واجبات مديري المدارس أشمل من ذلك بكثير، حيث تقتضي النظرة الشاملة إلى وظيفة مدير المدرسة ومسئوليته إدراك جوانبها الحقيقية في ارتباطها الكلي بعضها ببعض، وهناك جوانب

ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة مدير المدرسة وهي الهدف الذي يحاول مدير المدرسة أن يحققه من خلال وظيفته، وهي:

- إعداد النشء وتربيتهم تربية متكاملة.
- الواجبات التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة من أجل الوصول إلى الأهداف (إدارية، فنية، ذات صلة بالعلاقات العامة).
- الطريقة التي تؤدي بها الواجبات (التخطيط، التنظيم، المتابعة).

ويعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن حسن سير العمل بمدرسته، ومن هنا ندرك كبر حجم المسئولية الملقاة على عاتقه، فواجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة فيما بينها، إلا أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي :

القسم الأول: الواجبات ذات الطابع الإداري

هذه الواجبات تتعلق بالأعمال المكتبية، وتهتم بالشكل التنظيمي للعمل الإداري، وتساعد في خدمة الواجبات الفنية، وتتبلور في الآتي:

- ما يتعلق بشئون الطلبة وقبولهم، وتوزيعهم على الفصول.
- توزيع الكتب الدراسية.
- البناء المدرسي والتسهيلات المدرسية.
- حصر احتياجات المدرسة من القوى البشرية والمادية.
- الاتصال بالمسؤولين بشأن ما يتعلق بالمدرسة.
- العناية بالمكتبة، والتأكد من توافر وسائل السلامة.

القسم الثاني: الواجبات ذات الطابع الفني

وتتعلق بتحسين العملية التعليمية، وتتمثل قمة عمل مدير المدرسة في الإشراف، والمتابعة، والتقويم، وتشمل:

- الإشراف الفني على المعلمين وتطوير المعلمين لزيادة كفاءتهم.
- رعاية الطلاب، وتطوير المناهج.
- الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد.
- الإشراف على الاختبارات.

- حضور الاجتماعات.
- التعاون مع المشرفين الفنيين والإداريين.
- وضع التقارير ورفعها إلى السلطات التعليمية.

القسم الثالث: الواجبات ذات الصلة بالعلاقات العامة (المجتمع المحلي)

- وضع خطط برامج العلاقات بين المدرسة والبيئة والإشراف عليها.
- مقابلة أولياء أمور الطلاب، ومتابعة مشكلات أبنائهم، واقتراح الحلول المناسبة.
- القيام بحلقة الوصل بين العاملين بالمدرسة وبين البيئة المحلية بما فيها من هيئات ومنظمات.

وجدير بالذكر أن الواجبات الإدارية تشغل عادة معظم وقت رجل الإدارة، ومن الشكاوى الشائعة بين العاملين في الإدارة أن معظم وقتهم يضيع في الأعمال الإدارية، وأنهم لا يجدون الوقت الكافي للقيام بالأعمال الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التعليمية بمختلف جوانبها.

ومن العاملين في الإدارة المدرسية من يتصور خطأ أن مسؤوليته الكبرى تكمن في تصريف العمل الإداري وأن العمل الفني يأتي في المرحلة الثانية، وهذا تصور غير صحيح، ويضع الأمور في غير نصابها، ذلك أن لب العملية يتعلق بالجانب الفني في ضوء مساعدة الجانب الإداري (الإدارة العامة للإدارات التربوية، 2009: ص 4-5).

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

رابعاً: تعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية

1- دراسة العسولي (2011):

قام العسولي بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسبل تطويرها من وجهة نظرهم". وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في محافظات غزة، وكذلك التعرف إلى سبل تطوير ممارسة تلك الإستراتيجيات لدى المديرين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتوزيع استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وتكونت عينة الدراسة من (134) مدير ومديرة للمدارس الثانوية، يمثلون كافة مجتمع الدراسة. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت كبيرة. أن درجة ممارسة المديرين للإستراتيجيات المختلفة تنازلياً كانت كالتالي: التعاون، التسوية، التنازل، التنافس، التجنب. وأوصت هذه الدراسة بضرورة تطوير ممارسات مديري المدارس الثانوية حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمحافظات غزة من خلال الدورات المتخصصة وورش العمل. تعزيز العمل التعاوني، وذلك بتشجيع استخدام إستراتيجية التعاون بشكل أوسع وأشمل.

2- دراسة أبو مغلي وبسيسو (2009):

قامت أبو مغلي وبسيسو بإجراء دراسة بعنوان "التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع، والتعرف على مستوي التوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. اتبعت أبو مغلي وبسيسو المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانته على عينة الدراسة المكونة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (120) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أكثر مجالات أساليب إدارة الصراع مجال التعاون ويليه على التوالي التسوية، الاسترضاء، المنافسة، والتجنب. وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني في استخدام كل من أسلوب التعاون والتسوية لصالح مرتفعي التوافق المهني. أوصت هذه الدراسة بضرورة تقديم

برامج إرشادية تنموية لتحقيق مستوى أفضل للتوافق المهني للمديرين، وعقد دورات تدريبية بصفة دورية للمديرين.

3- دراسة الدعس (2009):

أجرى الدعس دراسة بعنوان "معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات عملية الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين أنفسهم ووضع سبلا لمواجهة هذه المعوقات في ضوء الاتجاهات المعاصرة. اتبع الدعس المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة حيث قام بتوزيع استبانته على عينة الدراسة والبالغ عددهم (153) مديراً ومديرة، و(438) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة المكون من (3643) معلماً ومعلمة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن معوقات الاتصال والتواصل التربوي التي تواجه المديرين والمعلمين جاءت مرتبة كالاتي : معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة، ثم معوقات تتعلق بوسيلة الاتصال والتواصل، يليها المعوقات التي تتعلق بالرسالة الاتصالية التواصلية، وأخيراً المعوقات التي تتعلق بالمديرين والمعلمين. أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية وورش عمل وأيام دراسية للمديرين والمعلمين حول عملية الاتصال والتواصل التربوي الفعال.

4- دراسة مصلح (2009):

أجرى مصلح دراسة بعنوان "أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من حيث (سرعة الأداء، توفر المعلومات ومعالجتها، اتخاذ القرار المناسب، التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية، وتحقيق أهداف المؤسسة). استخدم مصلح المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع (128) استبانة على عينة الدراسة من أصل (329) موظفاً ومشرفاً أكاديمياً. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لنظام الاتصالات الإدارية المعمول به في جامعة القدس المفتوحة في الأداء حيث كانت درجة الاستجابة بينهما مرتفعة إلى مرتفعة جداً على جميع مجالات الدراسة الخمس. وأوصى مصلح بضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات، وتفعيل شبكة الإنترنت، وتقوية الاتصالات الرسمية بكافة أنواعها.

5- دراسة الخالدي (2008):

قام الخالدي بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، والتعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. اتبع الخالدي المنهج الوصفي التحليلي حيث بلغ عدد أفراد العينة (300) معلم من أصل (1401) معلم شملتهم هذه الدراسة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متفاوتة، فكان أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة وجاء بدرجة عالية، وجاءت أبعاد الروح المعنوية بمستوى عالي. حيث وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. أوصى الخالدي بضرورة تطوير ممارسات مديري المدارس الثانوية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال التدريب العملي الميداني، الندوات، المحاضرات، الحلقات، وورش العمل.

6- دراسة الفرا (2008):

قام الفرا بإجراء دراسة بعنوان "تطور الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني وتحديد معوقات الاتصال الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية، وسبل تطوير الاتصال الإداري لدى مديري المدارس. اتبع الفرا المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبانته على جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (87) مديراً. وخلص الفرا إلى وجود ضعف في درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني، والإمكانات البشرية، والإمكانات الفنية. حيث كانت درجة توافر الإمكانات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية لتنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني متوسطة، ووجود درجة متوسطة من المعوقات التي تعترض تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني. وأوصت هذه الدراسة بتصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني لكافة مديري المدارس الحكومية، وضرورة توفير وسائل الاتصال الحديثة ومبرمجين وفنيين، وتوفير البنية التحتية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

7- دراسة اللوح (2008):

قام اللوح بإجراء دراسة بعنوان "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين، وتحديد مستويات الصراع التنظيمي ودراسة الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية. استخدم اللوح المنهج الوصفي التحليلي حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين والإداريين بلغت (280) موظفاً من خلال استبانة صممت لهذه الغاية. توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة. وأظهرت النتائج أن مستويات وأسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية أقل منها في جامعة الأزهر، كما أن هناك استخداماً متوسطاً لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأن الصراعات التنظيمية ليس لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة. وأوصى اللوح بضرورة زيادة وعي العاملين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وتعزيز استخدام إستراتيجية التعاون.

8- دراسة شحاده (2008):

قام شحاده بإجراء دراسة بعنوان "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية". هدفت هذه الدراسة إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. حيث تم توزيع استبانتين على عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من (400) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تمثل نسبتها (26.4%) من مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بير زيت، وجامعة بيت لحم، وجامعة القدس، وجامعة الخليل، والجامعة العربية الأمريكية. ودلت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً، يليه النمط الديكتاتوري، ثم النمط التسبيبي. وأما بالنسبة لأنماط الاتصال فإن نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات هو النمط الأكثر شيوعاً، يليه نمط الاتصال الشفهي، ثم نمط الاتصال الكتابي، وجاء نمط الاتصال بناءً على اتجاهاته (طرقه) أخيراً. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل

العلمي والخبرة العملية. بينما دلت النتائج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال تعزى لمتغير الجامعة (مكان العمل).

9- دراسة طبش (2008):

قام طبش بإجراء دراسة بعنوان "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة". وهدفت الدراسة إلى التعرف على تقنيات الاتصال الإداري ومدى فعالية وسائلها في اتخاذ القرارات، و الوقوف على المعوقات ومن ثم تقديم المقترحات التي تزيد من كفاءة نظم وتقنيات الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات. استخدم طبش المنهج الوصفي التحليلي من خلال الحصر الشامل لمجتمع الدراسة بتوزيع 120 استبانة على الموظفين في وزارة التربية والتعليم الذين تتراوح درجاتهم ما بين " مدير عام إلى رئيس شعبة ". وكان من أهم نتائج الدراسة بأن واقع تقنيات الاتصال موجود ولكن بحاجة إلى تحسين وتطوير وأن أفراد العينة يميلون إلى أن توظيف نظم وتقنيات الاتصال يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتخاذ القرارات، كما وأظهرت الدراسة بأن أكثر الوسائل الإدارية فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية ثم الشفهية يليها الاتصالات المصورة فالإلكترونية وأخيراً الاتصالات غير اللفظية. وأوصت الدراسة بنشر الوعي التقني بين العاملين والعمل بمفهوم الإدارة الإلكترونية وكذلك دعم تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية.

10- دراسة عبد الواحد (2008):

قام عبد الواحد بإجراء دراسة بعنوان "الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي، والتوصل إلى تصور لإستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. استخدم عبد الواحد المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع (234) استبانة على عينة من مدراء المؤسسات غير الحكومية من أصل (1062) مؤسسة غير حكومية بعد استبعاد (430) مؤسسة غير موجودة على أرض الواقع وبالتالي أصبح مجتمع الدراسة (632) مؤسسة غير حكومية. وكان من النتائج المهمة التي توصلت هذه الدراسة لها ميل المدراء لإتباع أساليب الصراع بدرجات متفاوتة وأن هناك أثراً واضحاً للمتغيرات الشخصية على إتباع المدراء لأساليب إدارة الصراع. عدم إدراك المدراء لأهمية الصراع التنظيمي واعتباره معول هدم لا أداة بناء.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المدراء وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وأساليبه المختلفة.

11- دراسة وشاحي (2002):

قام وشاحي بإجراء دراسة بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين". وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الصراع التنظيمي لدى إدارتي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين". اتبع وشاحي المنهج الوصفي التحليلي المسحي، حيث قام بتطوير استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة الذي يتكون من مجموع الإداريين العاملين في وزارة الشباب والرياضة في محافظات الضفة الغربية، من درجة (مدير عام في الوزارة، ومدير، ونائب مدير، ورئيس قسم) حيث بلغ عددهم (141) إدارياً. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن أساليب التسوية، والتعاون، والتجنب كانت الأكثر شيوعاً، في حين كانت أساليب المنافسة، والمجاملة الأقل شيوعاً. وكانت أساليب إدارة الصراع مرتبة من الأكثر استخداماً إلى الأقل على النحو الآتي: التسوية، التعاون، التجنب، التنافس، وأخيراً المجاملة. وبناءً على نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث بالاهتمام بزيادة تأهيل الإداريين بأساليب إدارة الصراع وتوجيه الإداريين وإرشادهم لاستخدام أسلوب التعاون بصورة أكبر.

12- دراسة رمضان (2001):

قام رمضان بإجراء دراسة بعنوان "الرقابة والاتصال الإداري والعلاقة بينهما لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الرقابة والاتصال في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها في العام الدراسي 2000/2001. استخدم رمضان المنهج الوصفي التحليلي المسحي، حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (273) موظفاً في (11) محافظة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، استرجع (235) استبانة بعد الاستجابة عليها. أظهرت هذه الدراسة عدد من النتائج أهمها: أن هناك علاقة إيجابية بين الرقابة والاتصال، كما وأظهرت أن درجة الاتصال الكلية جاءت كبيرة حيث وصلت (73.6%). وفي ضوء نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي والعلاقات والوظيفة، التنويع في أساليب الاتصال الملائمة للموقف الإداري، إفساح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتسهيل عملية الاتصال وتعزيز صراحة وصدق نظم الاتصال.

قام محمد بإجراء دراسة بعنوان "أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطني المعلمين". وهدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أساليب إدارة الصراع على سلوك مواطني المعلمين في مدارس التعليم العام بمدينة جدة، وما إذا كان من الممكن التنبؤ بسلوك مواطني المعلمين من أساليب إدارة الصراع التي يتبعها مديروهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانتين على عينة الدراسة التي تكونت من (490) معلم من مراحل التعليم الثلاثة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في المدارس الحكومية والأهلية. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن أسلوب التضامن هو أكثر أساليب إدارة الصراع ممارسة من قبل مديري مدارس التعليم بمتوسط (3.64)، يليه أسلوب التسوية بمتوسط (3.61)، وأن أسلوب الإجبار هو أقل أساليب إدارة الصراع استخداماً بمتوسط (2.84). حيث جاءت درجة ممارسة الأساليب الخمس بدرجة ممارسة متوسطة، وترتب تنازلياً على النحو التالي: التضامن، التسوية، التجنب، التساهل، وأخيراً الإجبار. وأوصت هذه الدراسة بتعزيز مهارات التفاوض والحوار والمشاركة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة جدة.

قام الحراشة وخليفات بإجراء دراسة بعنوان "علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة وآل البيت) بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". وهدفت هذه الدراسة التعرف على علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي (مؤتة وآل البيت)، وأثر المتغيرات الديموغرافية: الجامعة، الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية على درجة ممارسة النمط القيادي ودرجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم (180) عضواً من هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة القصدية من أصل (819) عضواً، حيث تشكل هذه العينة ما نسبته (22%) وقد تم استرجاع (160) استبانة واستبعاد (9) استبيانات وبقي (151) استبانة. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت كالتالي: إستراتيجية المتعاون والمتفاهم

مرتفعة. بينما إستراتيجية التجنب والمسيطر والموفق جاءت متوسطة. وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحثان بتفعيل دور الصراعات التنظيمية البناءة لتحقيق أهداف الجامعة.

3- دراسة السفيناني (2009):

أجرت السفيناني دراسة بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي السائد وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع. استخدمت السفيناني المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من قسمين: الأول (86) قيادياً وقيادية يمثلون كامل مجتمع الدراسة، والثاني (500) موظف وموظفة يمثلون عينة الدراسة، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت السفيناني إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي من وجهة نظر القياديين والقياديات جاءت بدرجات مرتفعة، حيث جاء بعد مهارات الاتصال الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة جداً. بينما مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد أنماط الاتصال الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة جداً. وأن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القيادة من وجهة نظرهم كالاتي: أسلوب التجنب بدرجة متوسطة، أسلوب التنافس بدرجة منخفضة، أسلوب التعاون بدرجة كبيرة جداً. وكانت وجهة نظر الموظفين والموظفات في درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع كالاتي: أسلوب التجنب، التنافس، والتعاون بدرجات متوسطة. كما وأظهرت الدراسة وجود علاقة عكسية بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التنافس وأسلوب التجنب، أما العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون فكانت طردية. وأوصت هذه الدراسة بضرورة تعزيز عناصر الاتصال التنظيمي لدى القياديين ولدى الموظفين، والعمل على زيادة وعيهم ومعرفتهم بأساليب إدارة الصراع، ورفع كفاءة ذوي المؤهل العلمي المنخفض من الموظفين.

4- دراسة حراحشه (2009):

قام حراحشه بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد". هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة إربد من وجهة نظر المعلمين. استخدم حراحشه المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانته على عينة الدراسة المكونة من (534) معلماً ومعلمة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس في مدينة

إريد من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة عالية. وأوصت هذه الدراسة بضرورة توفير جو ومناخ ملائم للمدراء يسمح بتعزيز ممارسة عملية الاتصال الإداري.

5- دراسة نوفل (2009):

قامت نوفل بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي من جانب المديرات رياض الأطفال التجريبية بشرق القاهرة". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استخدام المديرات لطرق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي داخل رياض الأطفال التجريبية، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (10) مديرات و (72) معلمة رياض الأطفال التجريبية بشرق القاهرة. وتشير أهم النتائج إلى ترتيب استجابات أفراد عينة المديرات حول الطرق المستخدمة للتعامل مع الصراع التنظيمي على النحو الآتي: طريقة المواجهة، طريقة التسوية، طريقة التهدة، طريقة التجنب، ثم طريقة التحفيز. وجاء ترتيب استجابات أفراد عينة المعلمات على الأساليب المستخدمة من جانب مديرات الرياض التجريبية في إدارة الصراع التنظيمي على النحو الآتي: أسلوب المشاركة، أسلوب الحل الوسط، أسلوب الانسحاب، أسلوب الإكراه، وأسلوب التكيف. وأوصت هذه الدراسة بعدد من التوصيات أهمها : إعداد دورات تدريبية مستمرة للمديرات في مجال مهارات التعامل مع الصراع ومهارات التفاوض، وكذلك استخدام المنافسة كوسيلة لتحفيز المعلمات، واختيار طريقة التعامل مع الصراع وفقاً لعوامل معينة منها (حجم الصراع، ونفوذ أطراف الصراع، ووقت حدوث الصراع).

6- دراسة الشهري (2008):

قام الشهري بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين". وهدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي والأسلوب المتبع في إدارة الصراع في مدارس الطائف الثانوية، وتحديد العلاقة بينهما. اتبع الشهري في إجراء هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من جميع مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف والبالغ عددهم (38) مديراً، ومن المعلمين (380) معلماً من أصل (1127) معلماً. ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن هناك تفاوت في استخدام أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس حيث جاءت الأساليب مرتبة تنازلياً كما يلي: التعاون، التشاكر، التكيف، والتجنب. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون وأسلوب

التشارك وأسلوب التكيف من أساليب إدارة الصراع وبين المناخ التنظيمي لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية. وأوصت هذه الدراسة بضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري ومعلمي المدارس الثانوية بأساليب إدارة الصراع من خلال التدريب العملي الميداني.

7- دراسة الطعاني والضمور (2007):

قام كل من الطعاني والضمور بإجراء دراسة بعنوان "أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين في الأردن لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، ومدى اختلاف ذلك تبعاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة الإشرافية، والإقليم الجغرافي) والتفاعل بينها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية على مستوى الإقليم، عنقودية على مستوى المديرية مكونة من (384) مشرفاً تربوياً في (14) مديرية، وقد تم استعادة (314) استبانة بنسبة (82%) من الاستبيانات الموزعة. وخلصت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يستخدم المشرفون جميع الأساليب وبالترتيب التنازلي الآتي: التعاون والتسوية والإحالة لمستوى أعلى والمجاملة والتجنب وأخيراً استخدام السلطة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي في درجة ممارسة أساليب التعامل مع الصراع. ومن أبرز التوصيات بناء برنامج تدريبي لتدريب المشرفين على أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي.

8- دراسة العتيبي (2006):

قام العتيبي بإجراء دراسة بعنوان "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض". هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستويات وأسباب وأساليب الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثل الاستبانة الأداة الرئيسة لهذه الدراسة حيث طبقت على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (270) ضابطاً. وقد كان عدد الاستبيانات القابلة للتحليل الإحصائي (197) استبانة. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى الصراع التنظيمي ظهر (متوسط) بشكل عام. وأن أهم أسباب الصراع التنظيمي جاءت مرتبة كالاتي: محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات، عدم تحديد المسؤوليات، وتعارض الأهداف. وجاءت أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي مرتبة كالاتي: التعاون، التجنب، والتنافس. وأوصى الباحث بأهمية زيادة الوعي لدى العاملين بالمديرية العامة للجوازات بظاهرة الصراع التنظيمي والعمل على التقليل من أسباب

الصراع التنظيمي إلى الحد المرغوب فيه. تعزيز أسلوب التعاون كونه أسلوب يكسب الجميع من استخدامه.

9- دراسة الزعبي (2005):

أجرى الزعبي دراسة ميدانية بعنوان "أثر توفر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر مهارات الاتصال (مهارات القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، ومهارة التحدث) والرسائل غير اللفظية (المظهر، الحركات، الصوت، التصرفات، الزمان، والمكان) لدى الرؤساء في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المرؤوسين، ثم بيان أثرها على فاعلية الاتصال الإداري. استخدم الزعبي المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها (357) موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (704) موظف. وكشفت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها أن مهارة القراءة احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة توافرها، ثم مهارة التحدث، الكتابة، والاستماع. وأن أكثر العناصر تأثيراً على فاعلية الاتصال الإداري هي عناصر الزمان، المظهر والتصرفات. وأكثر المهارات تأثيراً على فاعلية الاتصال هما التحدث والاستماع. وأوصت هذه الدراسة بعقد دورات تدريبية لتدريب الرؤساء على كيفية استخدام تلك المهارات لإحداث التفاعل الإيجابي وتعزيز فاعلية الاتصال الإداري. واختيار أكثر الأوقات الملائمة لإجراء عملية الاتصال وضرورة توثيق الدقة عند استقراء عناصر المظهر وضرورة تطابق الأقوال مع الأفعال في تصرفات الرؤساء.

10- دراسة صادق وآخرون (2003):

قام صادق وآخرون بإجراء دراسة بعنوان "الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال، ومدى وجود علاقة بينهما لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر. واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على مديري ومديرات (192) مدرسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: توفر الرضا عن العمل وعن الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس القطرية، وجود علاقة إيجابية دالة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال. قدمت هذه الدراسة مجموعة توصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بتطوير مهارات الاتصال لدى العاملين في المدرسة من الهيئة الإدارية، وتعزيز الاتصالات غير الرسمية وبالأخص الأفقية بين مديري ومديرات المدارس،

وضرورة أن يكون لدى مدير المدرسة فلسفة واضحة للاتصالات مستمدة من فلسفة الاتصالات للنظام التربوي.

11- دراسة أبو الغنم (2002):

قام أبو الغنم بإجراء دراسة بعنوان "أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء ذبيان دراسة ميدانية". وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الرسائل غير اللفظية (المظهر، الحركات، الصوت، التصرفات، الزمان، المكان) في فاعلية الاتصال الإداري. اعتمد أبو الغنم على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (350) موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (722) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسائل غير اللفظية وفاعلية الاتصال الإداري، وعلاقة بين إدراك المبحوثين للرسائل غير اللفظية والمتغيرات المعدلة مجتمعة، وعلاقة بين إدراك المبحوثين لفاعلية الاتصال الإداري والمتغيرات المعدلة مجتمعة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القادة الإداريين بعناصر الرسائل غير اللفظية، والاهتمام بأنماط القيادة المناسبة، وطبيعة المعلومات، والتخصص الوظيفي، وتصميم التنظيم لما لها من أثر في إدراك المبحوثين للرسائل غير اللفظية ولفاعلية الاتصال الإداري.

12- دراسة اللوزي (1999):

قام اللوزي بإجراء دراسة بعنوان "الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية دراسة تحليلية ميدانية". وهدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة عمليات الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية، من خلال التعرف على واقع كفاءة الاتصالات كما يدركها الموظفون العاملون فيها. والتعرف على مدى وجود فروق أو عدمها بين تصورات العاملين لكفاءة الاتصالات الإدارية في المؤسسات العامة والتي تعزى للعوامل المستقلة كالجنس والخبرة العملية والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي. اتبع اللوزي في إجراء هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (658) موظفاً وموظفة من جميع المؤسسات الحكومية في الأردن. وخلصت هذه الدراسة إلى أن تصورات الموظفين في المؤسسات الحكومية الأردنية لواقع كفاءة الاتصالات الإدارية إيجابية بشكل عام. وقد أظهرت النتائج وجود أثر لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0,05) في علاقته مع جميع مجالات كفاءة الاتصالات الإدارية ولصالح الموظفين الذكور باستثناء مجال اختيار الوسيلة المناسبة

للسلوك الاتصالي، وبينت وجود أثر للمستوى الوظيفي في مجالي التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم، وتوصيل المعلومات المرغوبة وفي الوقت المناسب ولصالح المدراء. وقدمت الدراسة بعض المقترحات للتحسين من واقع كفاءة الاتصالات الإدارية من أهمها: تحسين العلاقات بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة وتحديد أسلوب الاتصال المناسب للموقف، وكذلك اختيار السلوك الاتصالي المناسب ومن ثم تنفيذه بشكل يسمح للعاملين بالمشاركة في اختيار القرارات وذلك لتسهيل عملية الاتصال.

13- دراسة زيدان (1998):

قامت زيدان بإجراء دراسة بعنوان "أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة نابلس، وطولكرم، وقلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة". وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى أنماط الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة. واشتملت الدراسة على متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية وقد تكونت عينة الدراسة من (27) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة، وعينة الطلبة تركزت على (242) طالباً وطالبة حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الاتصال الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الاتصال تعزى لمتغير جنس المدير. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس ومديراتها لأنماط الاتصال الإداري تعزى لمتغير الخبرة.

14- دراسة الجضعي (1995):

قام الجضعي بإجراء دراسة بعنوان "مدى فعالية نظام الاتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية". وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط السائدة للاتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، وكذلك التعرف على وسائل ذلك الاتصال وأهدافه ومعوقاته ومدى فعالية كل عنصر من عناصره. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (153) مديراً بنسبة (48%) تقريباً من مجتمع الدراسة. وكان من أهم نتائج تلك الدراسة ظهور الاتصالات غير الرسمية بدرجة عالية، وكذلك

اعتماد إدارة التعليم بدرجة أكبر على وسائل الاتصال الكتابية، حيث ويعتبر الاتجاه الهابط النمط السائد للاتصال الرسمي في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة أولانيران (Olaniran,2010):

قام أولانيران بإجراء دراسة حول الاتصال وإدارة الصراع في الوسائل الإلكترونية بعنوان **"Group communication and conflict management in an electronic medium"**. وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف إمكانية استخدام نظام الاتصالات المحوسبة في إدارة صراع المجموعة وتحليل تأثير المهام على أنماط إدارة الصراع للمجموعات في تفاعل الاتصالات المحوسبة. قام أولانيران بتحليل التفاعلات وأنماط الصراع داخل بيئة الاتصال عبر البريد الإلكتروني مع بقاء تركيبة المجموعة ووسيلة الاتصال ثابتة، وتم استخدام نظام ترميز العلاقات لمجموعة العمل لدراسة أنماط تفاعل المجموعة التي بها عملية إدارة صراع. أظهرت النتائج أن نوع المهمة يؤثر على عملية إدارة الصراع كما ويؤثر على ومدى توظيف المجموعة مستويات مختلفة من إستراتيجية المواجهة في تفاعلها وأنماط إدارتها للصراع. حيث تتم أفضل معالجة لمهمة الصراع الفكري بواسطة مستوى عالٍ من المواجهة بينما مهمة الصراع الإدراكي يتم معالجتها بالاعتدال في إستراتيجية المواجهة. إن فاعلية المجموعة تتطلب إدارة صراع وأنماط تفاعل مختلفة لمهام مختلفة حتى ضمن وسيلة اتصال واحدة. وأوضحت هذه الدراسة أهمية أنواع المهام في إدارة الصراع داخل نفس المجموعة وضمن تكنولوجيا الاتصال نفسها. وأكدت على حقيقة أن الأفراد يوظفون التكنولوجيا بشكل مختلف ليتعاملوا مع الصراع على أساس المهام.

2- دراسة مورينو وآخرون (Moreno,2009):

قام مورينو وآخرون بدراسة علاقة المهام وعملية الصراع بأداء الفريق ودور وسائل الاتصال بعنوان **"Relationship task and process conflicts on team performance the moderating role of communication media"**. هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أي من سياقات الاتصال الافتراضي أو التقليدي أكثر ضرراً أو فائدة على آثار الصراعات داخل المجموعة على أداء الفريق. قام الباحثون بإجراء تجربة مخبرية بمقارنة (22) فريقاً يستخدم فيديو كنفرنس، (22) فريقاً يستخدم اتصال بواسطة الحاسوب، و (22) فريقاً يتصل

وجهاً لوجه. أظهرت النتائج أن الفرق التي تستخدم الفيديو كفرنس هي أعلى الفرق أداءً، وأن الاتصال بواسطة الحاسوب أقلها أداء. وعند زيادة الصراع يقل أداء الفرق التي تستخدم الفيديو كفرنس في المرحلة الأولى من العمل الجماعي، ويتحسن أداء الفرق التي تتصل وجهاً لوجه في مهمة الصراع وعملية الصراع. وبعد فترة حيث يطور أعضاء الفريق خبرة العمل الجماعي وعلاقة الصراع وعملية الصراع، يضر الصراع بأداء فرق الاتصال بواسطة الحاسوب أكثر من الفرق التي تتصل وجهاً لوجه.

3- دراسة أرلستق (Arlestig,2008):

قام أرلستق بإجراء دراسة حول متطلبات الاتصال الهيكلية لمديري المدارس والمعلمين حول قضايا التعليم والتعلم، بعنوان **"Structural prerequisites for principals' and teachers' communication about teaching and learning issues"** وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي للمدراء، والقيادة التربوية، والنتائج المدرسية. تعتبر هذه الدراسة جزءاً من مشروع تجريبي مع قاعدة بيانات كبيرة تم جمعها من (24) مدرسة ثانوية قسمت إلى أربع مجموعات، في (12) بلدية في السويد، تم اختيار عينة غير عشوائية بواقع مدرستين من كل بلدية، وشمل المشروع على استبيانات ومقابلات واسعة النطاق. زار فريق البحث المجزأ كل مدرسة خلال (2.5) يوم، تم خلالها توزيع الاستبيانات وكان إجمالي معدل الإرجاع (63%) ومعدل المفقود (3%). أشارت النتائج إلى أن الكثير من الاجتماعات التي يعقدها المدراء هي مسألة روتينية، كما وكشف اختلاف إجابات المعلمين والمدراء عن وجود عمى تنظيمي واتصالي، حيث وجد أن هناك صعوبات لدى المعلمين والمدراء في فصل الاتصال التنظيمي والقيادة عن السياق، مما يدل على وجود ضعف واسع النطاق في مجال القيادة التربوية، وأنهم يفكرون أيضاً إلى معرفة الأجزاء المختلفة للاتصال ومقاصده. أما مدراء المدارس الناجحين فإنهم يستخدمون الاتصال بطريقة متعددة الأبعاد ويتواصلون أكثر عن قضايا ذات علاقة بالمهام التربوية.

4- دراسة أيوكو وبكيرتي (Ayoko & Pekerti,2008):

قام أيوكو وبكيرتي بإجراء دراسة حول أثر الصراع والاتصال على الثقة في مكان العمل بعنوان **"The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust"** وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج يحقق في العلاقة بين أنواع الصراع، وملامح الصراع، والاتصال، والثقة في مكان

العمل. استخدم أيوكو ويكيرتي المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع بيانات (510) موظف من منظمات القطاع العام. من أهم نتائج هذه الدراسة أن ملامح الصراع توسطت العلاقة بين أنواع الصراع والثقة في حين أن الاتصال المنفتح سوى العلاقة بين ملامح الصراع والثقة، أضف إلى ذلك أن إطالة مدة الصراع ارتبط بالثقة. وأوصت هذه الدراسة بضرورة استخدام مقاييس أكثر صرامة في دراسة طولية لتعميق فهمنا لعلاقة المتغيرات. كما ينبغي على الدراسات المستقبلية مقارنة مستويات الثقة المرتبطة بأنواع الصراع المختلفة وخصوصاً التفاوت في حجم شدة الصراع في أوقات مختلفة.

5- دراسة بامباكس وباتركسن (Bambacas & Patrickson, 2008):

أجرى كل من بامباكس وباتركسن دراسة حول مهارات الاتصال الشخصي التي تعزز الالتزام التنظيمي، بعنوان **"Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment"** وهدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في توقعات مديري الموارد البشرية حول مهارات الاتصال الشخصي التي يمتلكها مديري المناصب الإشرافية، وتحديد أي من هذه المهارات تستخدم في خلق الالتزام للمنظمة، وكذلك معرفة مهارات الاتصال التي تعزز الالتزام للمنظمة والتي يفنقدها معظم المدراء في المناصب الإشرافية. اتبع الباحثان سلسلة من المقابلات المتعمقة، حيث أخذت عينة من كبار مديري الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة والكبيرة التي يبلغ عدد موظفيها أكثر من (100) موظف في أستراليا الجنوبية، حيث أجريت مقابلات مع ما مجموعه (32) مديراً موارد بشرية (12) من الذكور و(20) من الإناث في مؤسسات القطاعين العام والخاص. وأظهرت النتائج أن كبار مديري الموارد البشرية يتوقعون أن المدراء يتمتعون بفاعلية في التواصل الشخصي مركزين على وضوح تكرار الرسائل، وقدرتهم على الاستماع الفعال والقيادة بطريقة تعاونية، ووجد أن معظم هذه المهارات ممتدة.

6- دراسة جونق وآخرون (Jong & others, 2008):

قام جونق وآخرون بدراسة الاتصال الافتراضي والصراعات والأداء في الفرق بعنوان **"Virtual communicating conflicts and performance in teams, Team performance Management"**. وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير مستويات الفرق الافتراضية على أثر الصراعات داخل الفريق، وإلى أي مدى يستخدم أعضاء الفريق وسائل الاتصال لتنسيق الإجراءات وتنفيذ مهامهم، مع الأخذ في عين الاعتبار مدى تزامن وسائل الاتصال، و إلى أي مدى تقوم وسائل الاتصال بنقل أوجه الاتصال شبه اللفظية وغير اللفظية.

حيث تم تحليل بيانات (49) فريقاً تضم (172) عضواً باستخدام تحليل الانحدار المتعدد. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن مستوى الفرق الافتراضية يؤثر على العلاقة بين الصراع داخل الفريق وأداء الفريق، وأن ارتفاع مستوى افتراضية الفرق يزيد التأثير الإيجابي لمهمة الصراع على أداء الفريق. وفي الفرق ذات مستوى افتراضية منخفضة فإن مهمة الصراع لها تأثير سلبي على أداء الفريق، في حين أن عملية الصراع لها تأثير سلبي على أداء الفريق.

7- دراسة دي نوبلي وماكورك (De Nobile & McCormick, 2008):

قام دي نوبلي وماكورك بإجراء دراسة بعنوان الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي في المدارس الأساسية الأسترالية بعنوان **"Organizational communication and job satisfaction in Australian primary schools"**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والاتصال التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية، وكذلك التعرف على أثر عدد متنوع من السلوكيات التي لها علاقة بالاتصال على الرضا الوظيفي. استخدم دي نوبلي وماكورك استبانة للاتصال التنظيمي في المدارس الأساسية، واستبانة أخرى لرضا المعلمين الوظيفي حيث تكونت عينة الدراسة من (356) معلماً ومعلمة في (52) مدرسة أساسية في جنوب ويلز في أستراليا. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود درجة مقبولة من الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية. وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والاتصال التنظيمي في جميع الأبعاد المتعلقة بهما. أنه يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي للمعلمين من خلال درجة الاتصال التنظيمي بينهم في المدارس. كذلك وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغيرات: المؤهل، وعدد سنوات الخبرة والتدريب، حيث كلما زاد مستوى المؤهل والخبرة والتدريب لدى المعلمين زاد مستوى الاتصال التنظيمي. عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس على عناصر الاتصال التنظيمي.

8- دراسة أيوكو (Ayoko, 2007):

قام أيوكو بدراسة الاتصال المنفتح وأحداث الصراع وردود الفعل على الصراع في مجموعات العمل المتنوعة ثقافياً في دراسة بعنوان **"Communication openness conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups, cross cultural management"**. هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز فهم الظروف التي قد يكون التنوع فيها مفيداً أو ضاراً لجودة عمل المجموعة، وتسعى إلى القول بأن الاتصال المنفتح سابق لردود فعل أعضاء المجموعة المتباينة على أحداث الصراع. استخدم أيوكو نظرية الهوية الاجتماعية ونقطة الانطلاق لجمع المعلومات، وبناء على الأدب السابق تم افتراض العلاقات

بين المتغيرات المقترحة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن المجموعات المنخفضة في مستوى الاتصال المنفتح ارتبطت مع زيادة ردود الفعل المدمرة على الصراع وسلوكيات البلطجة وردود الفعل العاطفية على البلطجة. وردود الفعل المدمرة على الصراع ارتبطت مع ردود الفعل العاطفية تجاه البلطجة. أحدث الاتصال المنفتح فارقاً على البلطجة عندما تكون ردود الفعل المدمرة على الصراع عالية. أوصت هذه الدراسة بأن المدراء الذين يديرون مجموعات متنوعة ثقافياً وتنتم بمستوى عالٍ من البلطجة يحتاجون لإدارة مستويات ردود الفعل المدمرة على الصراع من خلال زيادة الاتصال المنفتح.

9- دراسة العجمي (Al-Ajmi,2007):

قام العجمي بإجراء دراسة على موظفي القطاع العام في الكويت، وتناولت أثر الخصائص الشخصية على أسلوب إدارة الصراع بعنوان **"The effect of personal characteristics on conflict management style"**. وهدفت هذه الدراسة التحقيق في الاختلافات في اختيار أسلوب إدارة الصراع فيما يتعلق ببعض الصفات الشخصية. وقد تم توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من (500) موظف في خمس وزارات حكومية وتم جمع بيانات (420) موظفاً بمعدل (84%). وأشارت النتائج إلى أن هناك فروق كبيرة وجدت في اختيار أسلوب إدارة الصراع يعزى إلى سنوات الخبرة، والمستوى الإداري، والجنس. وفي الوقت نفسه لم توجد فروق في اختيار أسلوب إدارة الصراع تعزى للعمر.

10- دراسة كوزا ودانت (Koza & Dant,2006) :

قام كل من كوزا ودانت بإجراء دراسة تناولت تأثير الاتصالات على حل الصراع ومخرجات الأداء بعنوان **"Effects of relationship climate control mechanism and communications on conflict resolution behavior and performance out comes"**. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية الاتصال على كل من حل الصراع ومخرجات الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم (282) وكيل مبيعات بالتجزئة خلال سنتين. وخلصت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها: يرتبط التوجه الصراعى إيجابياً باستخدام إستراتيجيات الاتصال من جانب واحد. وأن تبني خيار حل الصراع بشكل مناسب يؤثر على نوع إستراتيجية الاتصال المتبناة، وكشفت البيانات أن التعاوني مقابل التوجهات النزاعية، والبيروقراطي مقابل الحكم على أساس الثقة أثرت بشكل ملحوظ على إستراتيجيات الاتصال المتبناة والتي بدورها تحدد ماهية حل الصراع (فردى أو تكاملي). خرجت الدراسة بعدد من التوصيات الإدارية منها

أنه يجب إدارة الصراع بطريقة لا تعرقل قدرة الأعضاء على العمل مع بعضهم بنجاح والمحافظة على علاقة مفيدة من وجهة نظرهم. وعلى المدراء الأخذ بعين الاعتبار كيف يقبلون على بقية الأعضاء في بداية الصراع. وأن التوجه المبدئي وهيكل الرقابة في المكان يضعاً أساساً لنوع الاتصال المناسب ليستخدم في حل الصراع على حد السواء.

11- دراسة تشودري (Choudrie,2005):

قام تشودري بدراسة حول دور الاتصال والصراع في إعادة هندسة وتطوير الفريق بعنوان **"Understanding the role of communication and conflict on reengineering team development"**. وهدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في أهمية الاتصال والصراع في تطوير إعادة هندسة الفرق، والإجابة على الأسئلة الآتية: هل تطوير الفرق بإعادة هندستها تتأثر بالصراع والاتصال؟ وإذا كانت الإجابة نعم ما هي أنواع الاتصال والصراع التي تأثرت بها؟ قام تشودري بدراسة حالة شركة من القطاع الخاص دراسة معمقة وهي شركة مشروبات السعادة في شمال بريطانيا. وأظهرت النتائج أن الصراعات غير مجدية في المنظمة ولذلك يتم السعي لحل الصراعات. كما ويلعب الاتصال وجهاً لوجه دوراً مناسباً في حل الصراعات الموجودة داخل الفريق. أصبحت أشكال الاتصال الإلكتروني سائدة في الحياة اليومية، وكذلك كان دور البريد الإلكتروني أساسياً.

12- دراسة أورلو وآخرون (Hunt & others,2000):

قام أورلو وآخرون بإجراء دراسة حول تجارب الاتصال لدى مديري التعليم: تحديد نقاط القوة والضعف والحوادث الحرجة، بعنوان **"The communication experiences of education managers: identifying strengths, weaknesses and critical incidents"**. وهدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأنماط السائدة من حوادث الاتصال التي تحدث في أماكن العمل، ومهارات حل المشاكل في سياق حوادث الاتصال. والكشف عن تصورات أفراد العينة لعمليات الاتصال في مكان العمل. وتحديد مناخ الاتصال الحالي في إدارة التعليم، وذلك لتحديد العقبات التي تواجه مديري التعليم والتدابير اللازمة للتغلب على هذه العقبات. تم استخدام منهج الحوادث الحرجة لإتمام هذه الدراسة. حيث شارك في الدراسة (28) فرداً موزعة كالتالي: (6) مدراء مدارس، (3) نواب مدراء مدارس، (19) رؤساء إدارات وجميعهم استكملوا دورة في إدارة التعليم. وكان واضحاً من نتائج هذه الدراسة أن الاتصال الشخصي لعب دوراً هاماً في الأنشطة اليومية الواسعة لمديري التعليم، وأن جميع المشاركين يعتقدون أنهم أكفاء فهم يمتلكون مهارات الاتصال.

قام بلاك بإجراء دراسة حول التأثيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية على تكنولوجيا الاتصال، بعنوان "Addressing the issue of good communication". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على فاعلية الاتصال وكفاءته، كأسلوب العمل، والتحصيل العلمي، ودرجة الرسمية، واللهجة المناسبة. وأثر التعريفات المختلفة لكفاءة الاتصال على فاعلية وتدريب وتقييم المدراء وذوي الخبرة في المنظمات. وكان من أهم نتائج تلك الدراسة أن الاختلافات في الشخصية والخبرة لدى العاملين تؤثر في نظرهم تجاه كفاءة الاتصال، فاتجاهات المديرين، وذوي الخبرة ممن يشعرون بالاستقرار الوظيفي نحو كفاءة الاتصال كانت أكثر إيجابية. كما وتبين أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للعاملين كلما كانت نظرهم إلى كفاءة عمليات الاتصال أفضل وأكثر فاعلية.

رابعاً: تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

تعددت الدراسات المحلية والعربية التي تناولت موضوع "أساليب إدارة الصراع التنظيمي"، حيث اهتمت في إطارها العام بالتعرف على درجة استخدام "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" في عدد من المؤسسات الحكومية والخاصة مثل: دراسة (العسولي، 2011)، دراسة (محمد، 2011)، دراسة (أبو مغلي ويسيسو، 2009)، دراسة (الحراشة وخليفات، 2009)، دراسة (نوفل، 2009)، دراسة (الخالدي، 2008)، دراسة (الشهري، 2008)، دراسة (اللوحي، 2008)، دراسة (عبد الواحد، 2008)، دراسة (الطعاني والضمور، 2007)، دراسة (العتيبي، 2006)، دراسة (وشاحي، 2002).

كما وتناول عدد آخر من الدراسات المحلية والعربية موضوع "الاتصال"، حيث اهتمت بشكل عام بالتعرف على "درجة ممارسة الاتصال" في المؤسسات مثل: دراسة (الدعس، 2009)، دراسة (حراشه، 2009)، دراسة (مصلح، 2009)، دراسة (شحاده، 2008)، دراسة (الفر، 2008)، دراسة (طيش، 2008)، دراسة (الزعبي، 2005)، دراسة (صادق وآخرون، 2003)، دراسة (أبو الغنم، 2002)، دراسة (رمضان، 2001)، دراسة (اللوزي، 1999)، دراسة (زيدان، 1998)، دراسة (الجضعي، 1995)، دراسة (Arlestig, 2008)، دراسة (Hunt & others, 2008)، دراسة

(Bambacas & Patrickson, 2008)، دراسة (Nobile & McCormick, 2008)، ودراسة (Black, 1996) .

بينما انفردت دراسة (السفياني، 2009) من بين الدراسات المحلية والعربية في دراسة العلاقة بين "الاتصال التنظيمي" و"أساليب إدارة الصراع". أما الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين "الاتصال" و"الصراع" كانت كالاتي: دراسة (Olaniran, 2010)، دراسة (Moreno, 2009)، دراسة (Ayoko & Pekerti, 2008)، دراسة (Jong & others, 2008)، دراسة (2007)، دراسة (Ayoko, 2006)، دراسة (Koza & Dant, 2006)، دراسة (Choudrie, 2005).

اتفقت الدراسات السابقة في إطارها العام مع الدراسة الحالية في:

أن درجة ممارسة الاتصال كانت بدرجة عالية في مؤسسات مختلفة ومتنوعة، حكومية وخاصة. وأن "أسلوب التعاون" كان الأكثر استخداماً من بين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي"، بينما كان استخدام "أسلوب التفادي" بدرجة متوسطة. كما وافقت في وجود علاقة طردية بين "الاتصال" و"الصراع" في مجالات عديدة ومن جوانب مختلفة.

اختلفت الدراسات السابقة في إطارها العام مع الدراسة الحالية في:

درجة استخدام "أسلوب المنافسة" جاء في هذه الدراسة بدرجة ضعيفة وكان الأقل استخداماً. بينما وجد أن هناك تباين في درجة استخدام "أسلوب التنازل" بين دراسات تتفق وأخرى تختلف. وجود أثر للمتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة) على ممارسة "أساليب إدارة الصراع التنظيمي".

ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعتبر الدراسة الحالية أولى الدراسات التي تتناول العلاقة بين "الاتصال الإداري" و"أساليب إدارة الصراع التنظيمي" في محافظات قطاع غزة - على حد علم الباحث، فلم تتناول أي من الدراسات المحلية أو الأجنبية السابقة العلاقة بينهما، حيث اكتفت تلك الدراسات بدراسة متغير "الاتصال" أو دراسة متغير "أساليب إدارة الصراع" دون الربط بينهما، بينما انفردت (السفياني، 2009) من بين الدراسات جميعها في دراسة العلاقة بين "الاتصال التنظيمي" و"أسلوب إدارة الصراع". كما وتقدم الدراسة الحالية نتائج حول درجة ممارسة الاتصال الإداري بنوعيه (الرسمي وغير الرسمي)، وربطهما بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

المبحث الأول: المنهجية العلمية

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

المبحث الأول

المنهجية العلمية

أولاً: منهجية الدراسة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: أداة الدراسة

رابعاً: صدق الاستبانة

خامساً: ثبات الاستبانة

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي

سابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

المنهجية العلمية

في هذا الفصل سنتناول الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة المستخدم، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة بياناتها.

أولاً: منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الأولية:

تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة. حيث تم حصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- المصادر الثانوية:

وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة والبالغ عددهم (397) مديراً، موزعين على (6) مديريات، حيث تم تحديد عدد أفراد العينة في كل مديرية بناءً على نسبتها من المجتمع الأصلي، والجدول رقم (1) يوضح عدد ونسبة المدراء في كل مديرية وعدد أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (1)

يوضح عدد ونسبة المدراء في كل مديرية وعدد أفراد عينة الدراسة

المديرية	العدد	النسبة المئوية %	عدد العينة
شمال غزة	71	17.9%	43
غرب غزة	82	20.7%	50
شرق غزة	86	21.7%	52
الوسطى	45	11.3%	27
خان يونس	78	19.6%	47
رفح	35	8.8%	21
المجموع	397	100%	240

وقد استُخدمت طريقة العينة الطبقية العشوائية في اختيار عينة الدراسة، حيث تم اختبار عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة، لمعرفة الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار - حيث لم يجر عليها أي تعديل يذكر - تم توزيع (210) استبانة على عينة الدراسة بعد استثناء أفراد العينة الاستطلاعية منها، وقد تم استرداد (187) استبانة بنسبة (89%)، وتم إضافة العينة الاستطلاعية إلى الاستبانات المسترجعة ليصبح عدد المستجيبين (30 + 187 = 217) وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد استبانة واحدة لعدم جدية الاستجابة عليها،

وبذلك يكون عدد الاستجابات الخاضعة للدراسة (216) استبانة فقط، والجدول رقم (2) يوضح أعداد العينة والمفقود والمستبعد والمتبقي منها.

جدول رقم (2)

يوضح أعداد العينة والمفقود والمستبعد والمتبقي منها

عينة الدراسة	العدد	النسبة من المجتمع	النسبة من العينة
العدد الموزع	240	%60,9	%100
العدد المفقود	23	%5,8	%9,6
العدد المستبعد	1	%0,25	%0,41
العدد المتبقي	216	%54,9	%90

ثالثاً: أداة الدراسة

تم تطوير استبانة من أجل استكمال العملية البحثية، بهدف معرفة "العلاقة بين الاتصال الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة" حيث تم إتباع الخطوات الآتية في تطوير الاستبانة:

1- تم الإطلاع على أدبيات العمل الإداري والدراسات السابقة حول موضوع الاتصال الإداري وكذلك أساليب إدارة الصراع التنظيمي، حيث تم الاعتماد على الاستبانة التي استخدمتها (السفياني، 2009)، و(اللوحي، 2008)، و(عبد الواحد، 2008) وتم إجراء التعديلات اللازمة من حذف وإضافة من أجل ملائمتها لطبيعة البحث.

2- تم استشارة عدداً من المتخصصين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة ومجالاتها الرئيسية، وكذلك تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

3- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (7) مجالات و(52) فقرة، ومن ثم تم عرضها على المشرف و(8) من المحكمين المتخصصين في الإدارة والإحصاء.

4- في ضوء آراء المشرف والمحكمين، تم تعديل بعض مجالات وفقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية عند (9) مجالات و(67) فقرة، ملحق رقم (1).

تكونت استبانة الدارسة من ثلاث أقسام رئيسية:

❖ **القسم الأول:** ويعرض البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، مكان العمل، مكان السكن).

❖ **القسم الثاني:** ويتحدث عن مجالات الاتصال الإداري، لمعرفة درجة ممارسة الاتصال الإداري في واقع عمل المبحوثين، ويتكون من (26) فقرة، موزعة على (3) مجالات هي: مهارات الاتصال، ويتكون من (9) فقرات. وسائل الاتصال، ويتكون من (7) فقرات. أنواع الاتصال، ويتكون من (10) فقرات، موزعة على: الاتصال الرسمي، ويتكون من (5) فقرات، والاتصال غير الرسمي، ويتكون من (5) فقرات.

❖ **القسم الثالث:** ويتحدث عن أساليب إدارة الصراع، والغرض من هذا القسم معرفة الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي في واقع عمل المبحوثين، ويتكون من (41) فقرة، موزعة على (5) مجالات تشمل: أسلوب التفادي، ويتكون من (9) فقرات، أسلوب المنافسة، ويتكون من (7) فقرات، أسلوب التعاون، ويتكون من (9) فقرات، أسلوب التسوية، ويتكون من (7) فقرات، أسلوب التنازل، ويتكون من (9) فقرات.

وقد تم استخدام "مقياس ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (3).

جدول رقم (3)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

حيث تم اختيار الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو (20%) وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

رابعاً: صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) متخصصين في الإدارة والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (1).

2- صدق المقياس

الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة المتعلقة بمديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة وكل مجال من مجالاتها، ومدى ارتباط هذه الأبعاد المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها، عن طريق بيانات عينة استطلاعية عددها (30) مفردة، وبعد استعادتها تم تحليل بياناتها، وحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه كما هو موضح في ملحق رقم (3).

حيث تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) وذلك لأنه يناسب البيانات الترتيبية. ويوضح ملحق رقم (3) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر كل مجال من مجالات الاستبانة صادق لما وضع لقياسه.

الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (4)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	مهارات الاتصال	.632	*0.000
2	وسائل الاتصال	.719	*0.000
3	الاتصال الرسمي	.695	*0.000
4	الاتصال غير الرسمي	.920	*0.000
5	أنواع الاتصال (رسمي، غير الرسمي) معاً	.827	*0.000
6	ممارسة الاتصال الإداري معاً	.739	*0.000
7	أسلوب التفادي	.635	*0.000
8	أسلوب المنافسة	.677	*0.000
9	أسلوب التعاون	.283	*0.023
10	أسلوب التسوية	.662	*0.000
11	أسلوب التنازل	.675	*0.000
	أساليب إدارة الصراع معاً	.893	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول رقم (4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

خامساً: ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (5).

جدول رقم (5)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق *
1	الاتصال الإداري	26	0.805	0.897
2	أساليب إدارة الصراع	41	0.904	0.951
3	المجالين السابقين معاً	67	0.915	0.957

* الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج في جدول رقم (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل من المجالين حيث كانت قيمتهما (0.805، 0.904). كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.915). وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل من المجالين حيث كانت قيمتهما (0.897، 0.951). كذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.957) وهذا يعني أن قيمة الصدق مرتفعة.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

جدول رقم (6)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية
1	مهارات الاتصال	*0.007
2	وسائل الاتصال	*0.000
3	الاتصال الرسمي	*0.000
4	الاتصال غير الرسمي	*0.005
5	أنواع الاتصال (رسمي، غير الرسمي) معاً	*0.049
6	ممارسة الاتصال الإداري معاً	*0.006
7	أسلوب التقادي	*0.000
8	أسلوب المنافسة	*0.000
9	أسلوب التعاون	*0.000
10	أسلوب التسوية	*0.000
11	أسلوب التنازل	*0.000
	أساليب إدارة الصراع معاً	*0.000
	جميع مجالات الاستبانة معاً	*0.040

تم استخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (6).

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (6) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات لا يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات غير المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

سابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك يرجع إلى أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات.
- 4- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي (3) أم لا.
- 5- اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- 6- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.
- 7- اختبار كولمجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

ملخص المبحث الأول

تناول الباحث الإجراءات المنهجية العلمية للدراسة، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة. فاعتمد على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات تمثلت في المصادر الأولية والمصادر الثانوية. ثم تطرق إلى مجتمع الدراسة المكون من مدراء المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة والبالغ عددهم (397) مديراً، حيث أخذت منهم عينة طبقية عشوائية بلغت (240) مديراً. وقام الباحث بتطوير استبانة من أجل استكمال العملية البحثية، وأجرى عليها بعض الاختبارات للتأكد من صدقها وسلامتها، عن طريق بيانات عينة استطلاعية عددها (30) مفردة، حيث استخدم معامل ارتباط سبيرمان لمعرفة الاتساق الداخلي والصدق البنائي، فتبين أن جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. كما ولجأ إلى استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة حيث أظهرت النتائج أن قيمة الصدق مرتفعة. وتم تحديد الأدوات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة بناءً على نتائج اختبار كولمجوروف-سمرنوف الذي أوضح أن توزيع البيانات لمجالات الاستبانة لا يتبع التوزيع الطبيعي، لذلك استخدم الباحث الاختبارات غير المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة

ثانياً: تحليل مجالات الاتصال الإداري

ثالثاً: تحليل مجالات أساليب إدارة الصراع

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الاستبانة (البيانات الشخصية، الاتصال الإداري، الصراع التنظيمي) وذلك باستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها. ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة والوقوف على متغيراتها. ولتحقيق ذلك تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة.

أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

1 - الجنس

جدول رقم (7)

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	99	45.8
أنثى	117	54.2
المجموع	216	100.0

يتضح من جدول رقم (7) أن ما نسبته (45.8%) من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي (54.2%) إناث. وهذا يتفق مع مجتمع الدراسة إلى حد كبير، حيث يبلغ عدد المدراء (الذكور) في المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة (183) مدير، بنسبة مئوية بلغت (46.1%)، بينما يبلغ عدد المديرات (الإناث) (214) مديرة، بنسبة مئوية بلغت (53.9%). ويعزى ذلك إلى أن أعداد الطلاب "الذكور" في المدارس الحكومية بلغ (111200) طالباً بنسبة بلغت (47.7%) من إجمالي أعداد الطلبة في المدارس الحكومية، أما أعداد الطالبات "الإناث" بلغ (121951) طالبة

بنسبة بلغت (52.3%) من إجمالي أعداد الطلبة في المدارس الحكومية. حيث تتبع وزارة التربية والتعليم سياسة الفصل بين الذكور والإناث في المدارس الحكومية، لهذا يقوم على إدارة المدارس المختلطة مديرات "إناث"، وهذا ما أدى إلى ارتفاع نسبة المديرات "الإناث" عن المدراء "الذكور".

2 - العمر

جدول رقم (8)

توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر بالسنوات	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 36 سنة	26	12
من 36 إلى أقل من 45 سنة	82	38.0
أكثر من 45 سنة	108	50.0
المجموع	216	100.0

يتضح من جدول رقم (8) أن ما نسبته (12%) من عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 36 سنة)، ويعود السبب هنا إلى أن وزارة التربية والتعليم تشترط خبرة عملية في المجال التربوي للمتقدمين لوظيفة "مدير مدرسة" تصل في بعض الحالات إلى (8) سنوات خبرة، وهذا يقلل عدد السنوات المسموح فيها بالتقدم لوظيفة "مدير مدرسة" للفئة (أقل من 36 سنة) وإذا ما افترضنا أن المعلمين يتم تعيينهم كحد أدنى بمتوسط عمري (23)، فهذا يعني $(23+8=31)$ وبالتالي يكون عدد السنوات التي يسمح للمعلمين بالتقدم لوظيفة مدير مدرسة $(35-31=4)$ للفئة (أقل من 36 سنة) ولهذا السبب يمكن أن يرجع تدني نسبة المدراء للفئة (أقل من 36 سنوات). بينما (50.0%) أعمارهم أكثر من (45) سنة، وهذا يعني وجود تنوع بين أعمار مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة مع اختلاف النسب المئوية لصالح الفئة الأكبر عمراً والتي كان عمر أفرادها (أكثر من 45 سنة).

3 - سنوات الخبرة

يتضح من جدول رقم (9) أن ما نسبته (11.1%) من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم (أقل من 5 سنوات)، بينما (44.9%) سنوات الخبرة لديهم (أكثر من 15 سنة).

جدول رقم (9)

توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	24	11.1
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	25	11.6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	70	32.4
أكثر من 15 سنة	97	44.9
المجموع	216	100.0

وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من مديري المدارس الحكومية في قطاع غزة يتمتعون بخبرة واسعة في مجال عملهم. وقد يعود السبب إلى أن وزارة التربية والتعليم تتبع أسلوب الترقية حسب الأقدمية في تعيينها لمدرء المدارس، فهي تشترط الخبرة في مجال التعليم للمتقدمين لوظيفة مدير مدرسة.

4 - المؤهل العلمي

يتضح من جدول رقم (10) أن ما نسبته (2.3%) من عينة الدراسة هم من حملة درجة (الدبلوم)، ويُعزى تدني هذه النسبة إلى الإجراءات التي اتخذتها وزارة التربية والتعليم في السنوات الأخيرة حيث أنها تشترط أن يكون المتقدم لوظيفة مدير مدرسة حاصل على درجة (البكالوريوس) على الأقل. بينما (2.8%) من عينة الدراسة هم من حملة درجة (الدكتوراه)، حيث يُعزى انخفاض نسبة حملة درجة (الدكتوراه) إلى تدني رواتب المدرء مما يشكل أمامهم عائق مادي يمنعهم من

الحصول على درجة الدكتوراه، أضيف إلى ذلك عدم وجود جامعات محلية في قطاع غزة تمنح درجة الدكتوراه في الوقت الحالي.

جدول رقم (10)

توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	5	2.3
بكالوريوس	171	79.2
ماجستير	34	15.7
دكتوراه	6	2.8
المجموع	216	100.0

5 - المرحلة التعليمية

جدول رقم (11)

توزيع أفراد العينة حسب متغير المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	العدد	النسبة المئوية %
المرحلة الابتدائية	77	35.6
المرحلة الإعدادية	48	22.2
المرحلة الثانوية	91	42.1
المجموع	216	100.0

يتضح من جدول رقم (11) أن ما نسبته (35.6%) من عينة الدراسة يعملون في المرحلة الابتدائية. فيما (22.2%) يعملون في المرحلة الإعدادية، بينما (42.1%) يعملون في المرحلة الثانوية.

حيث يُعزى ارتفاع نسبة المدراء الذين يعملون في مدارس المرحلة الثانوية إلى أن مدارس هذه المرحلة في محافظات قطاع غزة يتم إدارتها من قبل وزارة التربية والتعليم - أي هي مدارس حكومية - وقليل من المدارس الثانوية تشرف عليها جهات خاصة، وبذلك نستبعد وكالة غوث وتشغيل اللاجئين من إدارة هذه المرحلة التعليمية. أما تدني نسبة المرحلة الإعدادية فيعود إلى قلة عدد المستويات التعليمية فيها حيث تبلغ (3) مستويات، بينما المرحلة الابتدائية تتكون من (6) مستويات تعليمية.

6 - مكان العمل

جدول رقم (12)

توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان العمل

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل
17.6	38	شمال غزة
20.4	44	غرب غزة
21.8	47	شرق غزة
11.1	24	الوسطى
19.9	43	خان يونس
9.3	20	رفح
100.0	216	المجموع

يتضح من جدول رقم (12) أن ما نسبته (21.8%) من عينة الدراسة يعملون في منطقة شرق غزة. ويُعزى تدني نسبة كل من المنطقة الوسطى (11.1%)، ومنطقة رفح (9.3%) إلى أن

نسبة كبيرة من سكان هذه المناطق هم من اللاجئين حيث تشرف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين على معظم مدارس المرحلتين الابتدائية والإعدادية فيها، بينما تشرف وزارة التربية والتعليم على إدارة غالبية المدارس الثانوية.

7 - مكان السكن

جدول رقم (13)

توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان السكن

مكان السكن	العدد	النسبة المئوية %
مدينة	146	67.6
مخيم	58	26.9
قرية	12	5.6
المجموع	216	100.0

يتضح من جدول رقم (13) أن ما نسبته (67.6%) من عينة الدراسة يسكنون في المدينة، وهذا يُعزى إلى تمركز نسبة كبيرة من سكان محافظات قطاع غزة في المدن، ويرجع تدني نسبة من يسكنون في القرى إلى قلة عدد القرى في محافظات قطاع غزة.

ثانياً: تحليل مجالات الاتصال الإداري

عرض تحليل مجالات "الاتصال لإداري" وهي: "مهارات الاتصال" و"وسائل الاتصال" و"أنواع الاتصال".

1 - تحليل فقرات مجال "مهارات الاتصال"

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (14).

جدول رقم (14)

ترتيب فقرات مجال "مهارات الاتصال" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتبة
1	أعرض الأفكار المكتوبة بتسلسل منطقي.	4.42	88.36	14.35	*0.000	5
2	أحرص على الابتسامة في بداية اللقاء.	4.55	90.98	14.35	*0.000	1
3	أهتم بما يدور بين الموظفين / الموظفات من مناقشات حول تحقيق أهداف العمل.	4.42	88.37	14.05	*0.000	4
4	أحرص على أن تتناسب حركة يدي وجسمي مع ما أقوله.	4.26	85.21	13.82	*0.000	6
5	أقبل الانتقادات وأناقشها بهدوء دون انفعال.	4.21	84.28	13.76	*0.000	7
6	أستخدم أسلوب الجمل القصيرة الخاصة بالموضوع.	4.19	83.81	13.51	*0.000	8
7	أحرص على النظر إلى الموظفين / الموظفات أثناء الحديث.	4.44	88.88	13.87	*0.000	2
8	أقرأ المعلومات على الموظفين / الموظفات بلغة فصيحة وميسرة.	4.43	88.65	14.08	*0.000	3
9	أطلب من الموظفين / الموظفات تزويدي بالتغذية الراجعة فيما يخص قراراتي خلال فترة زمنية محددة.	4.12	82.43	12.47	*0.000	9
	جميع فقرات المجال معاً	4.34	86.76	14.46	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (14) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "أحرص على الابتسام في بداية اللقاء" يساوي (4.55) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (90.98%)، قيمة اختبار الإشارة (14.35) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "أطلب من الموظفين / الموظفين تزويدي بالتغذية الراجعة فيما يخص قراراتي خلال فترة زمنية محددة" يساوي (4.12) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.43%)، قيمة اختبار الإشارة (12.47)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (4.34)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (86.76%)، قيمة اختبار الإشارة (14.46)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "مهارات الاتصال" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال "مهارات الاتصال".

وهذا يعني أن مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يمارسون "مهارات الاتصال" بدرجة عالية جداً، حيث جاءت فقرات مهارة "تعبيرات الوجه" أعلى هذه المهارات. بينما جاءت فقرات مهارة "التحدث" أدنى "مهارات الاتصال" المستخدمة. ويُعزى ارتفاع درجة ممارسة "مهارات الاتصال" إلى مرور مدرء المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة باختبارات ومقابلات شخصية قبل اتخاذ قرار تعيينهم، أضف إلى ذلك خضوع مدرء المدارس للعديد من الدورات التي تنمي مهاراتهم في مجال "مهارات الاتصال".

وتتفق هذه النتائج في هذا المجال مع دراسة (السفياني، 2009) حيث جاء بعد "مهارات الاتصال" الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة جداً. ودراسة (الزعيبي، 2005) بينت أن مهارات

الاتصال لدى الرؤساء في مراكز الدوائر الحكومية كانت متوافرة وبدرجات متفاوتة وقد كانت جميعها أعلى من المتوسط المحايد. ودراسة (Hunt & others, 2008) حيث أوضحت النتائج أن "الاتصال الشخصي" لعب دوراً هاماً في الأنشطة اليومية الواسعة لمديري التعليم، وأن جميع المشاركين يعتقدون أنهم أكفاء، فهم يمتلكون مهارات الاتصال.

بينما تختلف النتائج الحالية في هذا المجال مع دراسة (Bambacas & Patrickson, 2008) التي أظهرت أن كبار مديري الموارد البشرية يتوقعون أن المدراء يتمتعون بفاعلية في التواصل الشخصي مركزين على وضوح تكرار الرسائل، وقدرتهم على الاستماع الفعال والقيادة بطريقة تعاونية، حيث وجد أن معظم هذه المهارات مفقودة.

2 - تحليل فقرات مجال "وسائل الاتصال"

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (15).

من جدول رقم (15) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "أقوم بالزيارات الميدانية للحصول على معلومات أكثر دقة" يساوي (4.38) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (87.63%)، قيمة اختبار الإشارة (13.65)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "أستخدم الفاكس في توصيل المعلومات أو استقبالها" يساوي (2.51) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (50.28%)، قيمة اختبار الإشارة (-3.48) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (3.82)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (76.47%)، قيمة اختبار الإشارة (13.33)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي

(0.000) لذلك يعتبر مجال "وسائل الاتصال" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال "وسائل الاتصال".

جدول رقم (15)

ترتيب فقرات مجال "وسائل الاتصال" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتبة
1	أستخدم المكاتبات لإبلاغ التعليمات للموظفين / الموظفات.	4.05	81.03	12.12	*0.000	3
2	أعتمد على المقابلات المباشرة لإيصال التعليمات.	4.14	82.79	12.83	*0.000	2
3	أقوم بالزيارات الميدانية للحصول على معلومات أكثر دقة.	4.38	87.63	13.65	*0.000	1
4	أسعى لاستخدام البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات.	3.91	78.21	11.64	*0.000	4
5	أستعين بالهاتف لإيصال التعليمات للموظفين / الموظفات.	3.60	72.02	8.02	*0.000	5
6	أهتم بصندوق الشكاوى والاقتراحات.	3.53	70.56	7.88	*0.000	6
7	أستخدم الفاكس في توصيل المعلومات أو استقبالها.	2.51	50.28	-3.48	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.82	76.47	13.33	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وهذا يدل على أن مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يستخدمون "وسائل الاتصال" بدرجة عالية. حيث جاءت وسائل (الزيارات، الاجتماعات، والمقابلات، والمكاتبات الرسمية) أعلى وسائل الاتصال استخداماً، ويُعزى ذلك إلى أن هناك توجه لدى مدراء المدارس لاستخدام وسائل الاتصال المباشرة، ويعود السبب في ذلك إلى دقة وسرعة هذا النوع من الوسائل. بينما جاءت وسائل "التكنولوجيا الحديثة" أدنى الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال، ويُعزى ذلك إلى طبيعة عمل "مدير المدرسة" الذي يعتمد على العمل الميداني والإشرافي المباشر لأداء مهامه، فهو يستخدم وسائل الاتصال المباشرة بدرجة أكبر من الوسائل الأخرى.

وتتفق النتائج الحالية في هذا المجال مع دراسة (السفياني، 2009) حيث جاء المتوسط الحسابي لعبارة "أستخدم الفاكس في توصيل المعلومات أو استقبالها" أدنى متوسط. في حين جاءت "المكاتبات الرسمية، والاجتماعات والمقابلات" أعلى استجابات. ودراسة (الفرا، 2008) حيث كانت درجة توافر الإمكانيات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية لتنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني متوسطة. ودراسة (Choudrie, 2005) التي أكدت أن أشكال الاتصال الإلكتروني أصبحت سائدة في الحياة اليومية، حيث كان دور البريد الإلكتروني أساسياً. وتتفق أيضاً مع دراسة (طيش، 2008) في أن استخدام وسائل الاتصال المكتوب هي أكثر الوسائل فعالية في عملية الاتصال الإداري واتخاذ القرارات.

3 - تحليل فقرات مجال "أنواع الاتصال (الرسمي، غير الرسمي)" معاً

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (16).

من جدول رقم (16) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (3.67) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (73.37%)، قيمة اختبار الإشارة (11.84) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "أنواع الاتصال (الرسمي، غير الرسمي)" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على مجال "أنواع الاتصال (الرسمي، غير الرسمي)".

جدول رقم (16)

ترتيب فقرات مجال "أنواع الاتصال" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
*0.000	13.08	80.52	4.03	الاتصال الرسمي
*0.000	4.73	66.28	3.31	الاتصال غير الرسمي
*0.000	11.84	73.37	3.67	أنواع الاتصال (الرسمي، غير الرسمي)

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وبدل ذلك على أن مدراء المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يستخدمون الاتصال بشقيه (الرسمي وغير الرسمي) بدرجة عالية، مع وجود اختلاف بين المتوسط الحسابي لمجال "الاتصال الرسمي" حيث بلغ (4.03) ومتوسط حسابي نسبي (80.52)، وبين المتوسط الحسابي لمجال "الاتصال غير الرسمي" الذي بلغ (3.31)، ومتوسط حسابي نسبي (66.28)، لصالح "الاتصال الرسمي". ويُعزى هذا الاختلاف إلى المميزات التي يتمتع بها "الاتصال الرسمي" في المؤسسات الحكومية بشكل عام من سهولة ودقة وسرعة في الاستخدام، حيث الإجراءات محددة وروتينية وتعود بنتائج شبه أكيدة، كما ويشكل "الاتصال الرسمي" حماية قانونية للمدراء وذلك لسهولة توثيقه وحفظه والعودة إليه عند الحاجة.

تحليل فقرات مجال "الاتصال الرسمي"

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (17).

جدول رقم (17)

ترتيب فقرات مجال "الاتصال الرسمي" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	أتصل بالموظفين من خلال القنوات المحددة في الهيكل التنظيمي.	4.16	83.15	13.08	*0.000	3
2	أقوم بتوثيق اتصالاتي بالموظفين كتابياً.	3.74	74.79	9.61	*0.000	5
3	أوجه التعليمات إلى الموظفين من خلال اجتماع رسمي يعقد دورياً.	4.16	83.24	12.63	*0.000	2
4	أحافظ على تسلسل المستويات الإدارية لإيصال المعلومات إلى الموظفين.	4.25	84.93	13.10	*0.000	1
5	أطلب من الموظفين كتابة طلباتهم لإيصالها إلى الجهات المعنية.	3.82	76.47	10.46	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.03	80.52	13.08	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (17) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "أحافظ على تسلسل المستويات الإدارية لإيصال المعلومات إلى الموظفين" يساوي (4.25) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (84.93%)، قيمة اختبار الإشارة (13.10)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "أقوم بتوثيق اتصالاتي بالموظفين كتابياً" يساوي (3.74) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (74.79%)، قيمة اختبار الإشارة (9.61)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (4.03)، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي (80.52%)، قيمة اختبار الإشارة (13.08)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "الاتصال الرسمي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال "الاتصال الرسمي".

ويمكن القول هنا: إن نسبة كبيرة من مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يمارسون "الاتصال الرسمي" بدرجة عالية جداً، ويُعزى ذلك إلى طبيعة المؤسسات الحكومية في محافظات قطاع غزة كونها تعتمد الطرق الرسمية في الاتصال، حيث يتم الاتصال فيها وفقاً لخطوط السلطة وفي نطاق الهيكل التنظيمي، وهذا كان واضحاً في حصول الفقرة "أحافظ على تسلسل المستويات الإدارية لإيصال المعلومات إلى الموظفين" على الترتيب الأول من فقرات هذا المجال.

تحليل فقرات مجال "الاتصال غير الرسمي"

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (18).

من جدول رقم (18) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "أقابل الموظفين بشكل شخصي لحل مشكلة ما" يساوي (4.17) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.43%)، قيمة اختبار الإشارة (12.90) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد

زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

جدول رقم (18)

ترتيب فقرات مجال "الاتصال غير الرسمي" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	أعتمد على العلاقات الاجتماعية عند الاتصال بالموظفين بهدف إنجاز العمل.	3.40	68.09	4.45	*0.000	2
2	أقابل الموظفين بشكل شخصي لحل مشكلة ما.	4.17	83.43	12.90	*0.000	1
3	أخبر أي موظف بما أريد دون أي محددات رسمية.	3.40	67.98	5.67	*0.000	3
4	أحصل على المعلومات من خلال الأحاديث المتبادلة مع الموظفين.	3.33	66.70	4.67	*0.000	4
5	أقوم بتسريب المعلومات عبر شبكة الأحاديث المشتركة للعاملين لاستشراف ردود فعلهم.	2.24	44.74	-7.17	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.31	66.28	4.73	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "أقوم بتسريب المعلومات عبر شبكة الأحاديث المشتركة للعاملين لاستشراف ردود فعلهم" يساوي (2.24) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (44.74%)، قيمة اختبار الإشارة (-7.17) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (3.31)، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع يساوي (66.28%)، قيمة اختبار الإشارة (4.73) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "الاتصال غير الرسمي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال "الاتصال غير الرسمي".

وهذا يبين أن مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يمارسون "الاتصال غير الرسمي" بدرجة متوسطة. ويعود السبب هنا إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني في محافظات قطاع غزة وما يتمتع به من انتشار للعلاقات الاجتماعية والأسرية التي تجعل من "الاتصال غير الرسمي" وسيلة ناجحة للمدير الناجح، كما ويتم اللجوء إلى "الاتصال غير الرسمي" لسد الثغرات التي يخلفها "الاتصال الرسمي" حيث يعجز عن حل بعض هذه المشاكل. ومع ذلك فإن درجة ممارسة "الاتصال غير الرسمي" ما زالت دون الحد المرجو، حيث يمكن إرجاع السبب إلى انخفاض مهارة تكوين العلاقات الاجتماعية لدى المدراء لاعتقادهم أنه يؤثر على أداء الموظفين.

وتتفق النتائج الحالية في هذا المجال مع دراسة (الغامدي، 2005) التي أشارت إلى أن مديري المدارس الابتدائية يمارسون "الاتصال غير الرسمي" بدرجة عالية من وجهة نظرهم وبدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

جميع المجالات السابقة معاً "الاتصال الإداري"

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (19).

من جدول رقم (19) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي لجميع الفقرات السابقة يساوي (3.93) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.67%)، قيمة اختبار الإشارة (14.46) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر جميع الفقرات السابقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع الفقرات السابقة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على جميع مجالات الاتصال الإداري.

جدول رقم (19)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لجميع مجالات "الاتصال الإداري" معاً

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
*0.000	14.46	78.67	3.93	جميع مجالات الاتصال الإداري معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وبناءً على النتائج السابقة يمكن القول: إن درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر المدراء أنفسهم قد جاءت بدرجة عالية. حيث احتل مجال "مهارات الاتصال" المرتبة الأولى وحصل على متوسط حسابي (4.34) ومتوسط حسابي نسبي (86.76%)، ويليه مجال "وسائل الاتصال" بمتوسط حسابي (3.82) ومتوسط حسابي نسبي (76.47%)، في حين جاء مجال "أنواع الاتصال" (الرسمي وغير الرسمي) في المرتبة الأخيرة حيث حصل على أدنى المتوسطات الحسابية وبلغ (3.67) ومتوسط حسابي نسبي (73.37%).

ويعزى ذلك إلى طبيعة عمل مدراء المدارس وأهميته، حيث يعتبر جل عمل مدراء المدارس قائم على الاتصال والتواصل في كل الاتجاهات ومع جهات مختلفة مثل (الطلاب، المعلمين، أولياء الأمور، المشرفين، الجهات المسؤولة)، فهم في منصب يحتم عليهم التزود بمهارات وأساليب متنوعة تمكنهم من أداء الأعمال والمهام المنوطة بهم، الأمر الذي يتطلب منهم الاستمرار بتطوير وتنمية هذه المهارات.

وتتفق هذه النتائج في هذا المجال مع دراسة (حراحشه، 2009) حيث توصلت إلى أن درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس في مدينة إربد من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة عالية. ودراسة (السفياني، 2009) توصلت إلى أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي من وجهة نظر القياديين والقيادات جاءت بدرجات مرتفعة. ودراسة (رمضان، 2001) أظهرت أن درجة الاتصال الكلية جاءت كبيرة حيث وصلت (73.6%). ودراسة (الشهري، 2008) التي بينت أن متوسطات عبارات مجال الاتصال من مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري

المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف جاءت بدرجة كبيرة جداً. ودراسة (Arlestig,2008) توصلت إلى أن مدراء المدارس الناجحين يستخدمون الاتصال بطريقة متعددة الأبعاد ويتواصلون أكثر عن قضايا ذات علاقة بالمهام التربوية. ودراسة (Nobile & McCormick, 2008) التي أشارت إلى وجود درجة مقبولة من الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية.

ثالثاً: تحليل مجالات أساليب إدارة الصراع

عرض تحليل مجالات "أساليب إدارة الصراع" وهي: "أسلوب التفادي" و"أسلوب المنافسة" و"أسلوب التعاون" و"أسلوب التنازل" و"أسلوب التسوية".

1 - تحليل فقرات مجال "أسلوب التفادي"

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (20).

من جدول رقم (20) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "أحرص على كبح الصراعات في مهدها تفادياً لمضاعفاتها" يساوي (4.00) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (80.00%)، قيمة اختبار الإشارة (10.34) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "أتجاهل الصراعات بين الموظفين / الموظفين" يساوي (1.93) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (38.60%)، قيمة اختبار الإشارة (-10.56) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

جدول رقم (20)

ترتيب فقرات مجال "أسلوب التفادي" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتبة
1	أتفادى الاطلاع على المشكلات القائمة.	2.13	42.62	-8.99	*0.000	8
2	أتجاهل الصراعات بين الموظفين/الموظفات.	1.93	38.60	-10.56	*0.000	9
3	أحاول منع الموظفين / الموظفات من إظهار مشاعر الغضب والإحباط.	2.69	53.90	-3.04	*0.001	4
4	أحرص على كبح الصراعات في مهدها تفادياً لمضاعفاتها.	4.00	80.00	10.34	*0.000	1
5	أتفادى الإنصات لشكاوى الأطراف المتصارعة أو توجد بينها خلافات.	2.27	45.40	-8.00	*0.000	7
6	أتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.	3.04	60.83	0.49	0.311	3
7	أتفادى مناقشة القضايا الخلافية مع الأطراف التي لا تتفق معهم في الرأي.	2.58	51.57	-4.87	*0.000	6
8	أحرص على عدم تشجيع الاتصالات الأفقية بين الموظفين/الموظفات تفادياً لنشوء صراعات.	2.68	53.52	-3.69	*0.000	5
9	ألتزم جانب الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأفراد والإدارات.	3.05	61.02	0.49	0.314	2
	جميع فقرات المجال معاً	2.71	54.25	-5.65	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وبشكل عام يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (2.71)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (54.25%)، قيمة اختبار الإشارة (-5.65) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "أسلوب التفادي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال "أسلوب التفادي".

يتضح من النتائج السابقة أن مدراء المدارس لا يستخدمون "أسلوب التفادي" في التعامل مع الصراع التنظيمي. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب المدراء يبادرون إلى التدخل في حل الصراع خوفاً من تفاقمه بين الموظفين وخروجه عن السيطرة، ولاعتقادهم أن ترك الصراع دون مواجهة أو حل ينشر البغضاء والكراهية بين الموظفين، أضف إلى ذلك عدم ثقة المدراء بقدرة الموظفين على حل الصراع بفاعلية أكثر فيما بينهم. لذلك جاءت النتائج بعدم الموافقة على ممارسة "أسلوب التفادي" وبدرجة متوسطة.

وتتفق الدراسة الحالية في هذا المجال مع دراسة (العسولي، 2011) والتي أظهرت أن مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات قطاع غزة يستخدمون أسلوب التفادي (التجنب) بنسبة مئوية بلغت (55.4%). وتتفق كذلك مع دراسة (السفياني، 2009) التي بينت أن القياديين والقيادات في إدارة التربية والتعليم للبنات في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية يستخدمون أسلوب التفادي (التجنب) بدرجة متوسطة بلغت (55%) من وجهة نظرهم. وفي دراسة (بسيسو، 2009) جاءت نسبة ممارسة أسلوب التفادي (التجنب) (58.5%). وكذلك دراسة (اللوحي، 2008) أظهرت أن درجة ممارسة أسلوب التفادي (التجنب) بلغ (56%). ودراسة (الخالدي، 2008) أظهرت أن درجة ممارسة أسلوب التفادي (التجنب) بلغت (55%). وتتفق أيضاً مع دراسة (وشاحي، 2002) حيث جاءت درجة ممارسة أسلوب التفادي (التجنب) (53%).

وتختلف هذه الدراسة في هذا المجال مع دراسة (الشهري، 2008) حيث جاءت درجة ممارسة أسلوب التفادي (التجنب) بدرجة منخفضة بنسبة مئوية بلغت (47.6%). أما دراسة (عبد الواحد، 2008) فأظهرت درجة ممارسة مرتفعة بنسبة (70.4%).

2 - تحليل فقرات مجال "أسلوب المنافسة"

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (21).

جدول رقم (21)

ترتيب فقرات مجال "أسلوب المنافسة" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الرتبة
1	أتمسك برأيي لإجبار الموظفين / الموظفين على تقديم تنازلات مهما كان هذا الرأي.	1.96	39.26	-10.98	*0.000	6
2	أتعامل مع موضوعات الخلاف على أنها عمليات مكسب أو خسارة.	2.00	39.91	-10.77	*0.000	5
3	أستخدم أسلوب الضغط والتهديد مع من اختلف معهم في الرأي.	1.65	33.08	-12.25	*0.000	8
4	أطبق العقوبات في حالة الاختلاف مع الموظفين / الموظفين.	2.16	43.19	-8.50	*0.000	3
5	أفرض على الموظفين / الموظفين خططا وجداول عمل غير مريحة لمصلحة العمل.	1.94	38.88	-10.06	*0.000	7
6	أحاول الاسترسال في الحديث بشكل متواصل أثناء الاجتماعات.	2.33	46.57	-7.69	*0.000	2
7	أعتمد أسلوب القمع حيال أي موضوع قد ينتج عنه نشوء صراعات بين الموظفين / الموظفين.	2.09	41.85	-8.09	*0.000	4
8	أعتمد أسلوب فرض الرأي الواحد كبديل لتعدد الآراء.	2.42	48.41	-6.19	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	2.27	45.47	-11.51	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (21) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "أعتمد أسلوب فرض الرأي الواحد كبديل لتعدد الآراء" يساوي (2.42) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (48.41%)، قيمة اختبار الإشارة (-6.19) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "أستخدم أسلوب الضغط والتهديد مع من اختلف معهم في الرأي" يساوي (1.65) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (33.08%)، قيمة اختبار الإشارة (-12.25) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (2.27)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (45.47%)، قيمة اختبار الإشارة (-11.51) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "أسلوب المنافسة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال "أسلوب المنافسة".

وهذا يشير إلى أن مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يتجنبون استخدام "أسلوب المنافسة" في التعامل مع الصراع التنظيمي، حيث جاءت درجة الممارسة منخفضة. ويمكن إرجاع سبب عدم موافقة مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة على فقرات "أسلوب المنافسة" إلى اعتقاد المدراء بأن العمل داخل المدرسة يتم بروح الفريق وأن خسارة أي طرف من أطراف الصراع تعود بالضرر على المدرسة، وأن العمل في الميدان التربوي يختلف عن الميادين الأخرى فهو يركز على العنصر البشري القائم على التفاهم المشترك، وهذا لا يتم باستخدام "أسلوب المنافسة" الذي يمكن وصفه بالأسلوب غير التعاوني والذي يغلب عليه السلوك العدواني حيث استخدام القمع والإكراه وقوة السلطة. وأضيف إلى ذلك أن استخدام "أسلوب المنافسة" لا يخدم إدارة

المدرسة في ظل الظروف التي يعيشها الشعب الفلسطيني في شتى المجالات، مما يدفع المدراء لمحاولة تجنب استخدام هذا الأسلوب والتخفيف من الضغط الذي يعيشه الموظفون.

وتتفق الدراسة الحالية في هذا المجال مع دراسة (السفياني، 2009) فقد أظهرت أن القياديين والقياديات في إدارة التربية والتعليم للبنات في محافظة جدة يمارسون أسلوب التنافس بدرجة منخفضة بنسبة بلغت (40%). كما وتتفق مع دراسة (وشاحي، 2002) حيث انخفضت درجة ممارسة إداريي وزارة الشباب والرياضة لأسلوب المنافسة حيث بلغت (39%).

وتختلف نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع دراسة (العسولي، 2011) والتي أظهرت أن مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات قطاع غزة يستخدمون أسلوب المنافسة بنسبة مئوية بلغت (68%). ودراسة (بسيسو، 2009) بلغت درجة ممارسة أسلوب المنافسة (59.9%). وكذلك دراسة (اللوح، 2008) أظهرت أن درجة ممارسة أسلوب التنافس بلغ (53%).

3 - تحليل فقرات مجال "أسلوب التعاون"

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (22).

من جدول رقم (22) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "أقوم بتهيئة المناخ المناسب للموظفين/الموظفات تفادياً لأي إشكالات" يساوي (4.35) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (86.94%)، قيمة اختبار الإشارة (13.91) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "أشعر بالرضا عن حجم الاتصالات بين الموظفين ووتيرتها" يساوي (3.96) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (79.16%)، قيمة اختبار الإشارة (12.57) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

جدول رقم (22)

ترتيب فقرات مجال "أسلوب التعاون" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتبة
1	أحرص على التعرف على مشاكل الموظفين / الموظفين للمساعدة في حلها.	4.14	82.80	12.41	*0.000	4
2	أقوم بتهيئة المناخ المناسب للموظفين / الموظفين تفادياً لأي إشكالات.	4.35	86.94	13.91	*0.000	1
3	أجمع بين خبرتي وخبرات الموظفين / الموظفين عند اتخاذ القرارات.	4.31	86.20	13.88	*0.000	2
4	أنقهم وجهات نظر جميع الموظفين / الموظفين وإعطائهم الفرص للمشاركة.	4.30	86.02	13.67	*0.000	3
5	أحاول وضع أهداف مشتركة لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون الجميع.	3.99	79.72	11.65	*0.000	7
6	أحاول تحقيق حد أدنى من التعاون مع الإبقاء على روح المنافسة.	3.98	79.62	11.58	*0.000	8
7	أشجع الاتصالات الرأسية بين القاعدة والقيادة وبالعكس.	4.08	81.58	12.88	*0.000	5
8	أشجع الاتصالات الأفقية بين الموظفين / الموظفين.	4.07	81.40	13.07	*0.000	6
9	أشعر بالرضا عن حجم الاتصالات بين الموظفين ووتيرتها.	3.96	79.16	12.57	*0.000	9
	جميع فقرات المجال معاً	4.13	82.65	14.05	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وبشكل عام يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (4.13)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (82.65%)، قيمة اختبار الإشارة (14.05) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "أسلوب التعاون" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً من قبل أفراد العينة على فقرات مجال "أسلوب التعاون".

وهذا يدل أن مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يستخدمون "أسلوب التعاون" في معالجة الصراع التنظيمي بدرجة عالية جداً. ويُعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس الحكومية لمتطلبات العمل الجماعي القائم على الفهم المشترك والعمل بروح الفريق. كما ويقوم هذا الأسلوب على الكسب المشترك حيث لا وجود لطرف رابح وآخر خاسر فجميع الأطراف ستكون رابحة وهذا يعود بالنفع على المؤسسة التربوية. كما ولا يمكن هنا تجاهل الوازع الديني لدى مديري المدارس فقد أمر الله تبارك وتعالى بالتعاون على البر فقال: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ (المائدة، آية: 2)، وكون المجتمع الفلسطيني يعيش الصحة الإسلامية فهو يسعى لتطبيق تعاليم الإسلام في جوانب الحياة المختلفة. أضف إلى ذلك رغبة مديري المدارس في إيجاد حل موحد يرضي أطراف الصراع، لاعتقادهم بضرورة فهم وجهات نظر الآخرين وتوجيهها لإنجاز أهداف المدرسة عبر تحويل اهتمامات الآخرين إلى قرار جماعي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع دراسة (الخالدي، 2008)، حيث جاء "أسلوب التعاون" أكثر الأساليب ممارسة وكان بدرجة عالية بمتوسط بلغ (3.84) ونسبة مئوية (76.8%). وتتفق أيضاً مع دراسة (العسولي، 2011) في أن أكثر الأساليب ممارسة في التعامل مع الصراع هو "أسلوب التعاون" وكان بدرجة عالية بمتوسط بلغ (4.07) ونسبة مئوية (81.1%). ودراسة (الشهري، 2008) حيث كان "أسلوب التعاون" الأكثر استخداماً بمتوسط (4.42) ونسبة مئوية (88.4%). وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بسيسو، 2009) في أن أكثر الأساليب ممارسة هو "أسلوب التعاون" بمتوسط (4.19) ونسبة مئوية (83.8%). كما وجاء "أسلوب التعاون" الأكثر استخداماً في دراسة كل من (الطنعاني والضمور، 2007)، و(الحراشة وخليفات، 2009)، و(محمد، 2011)، و(العنبي، 2006).

وتختلف نتائج الدراسة الحالية في هذا المجال مع دراسة (وشاحي، 2002) والتي أظهرت أن درجة ممارسة إداريي وزارة الشباب والرياضة لأسلوب التعاون كانت متوسطة بنسبة مئوية (58%).

4 - تحليل فقرات مجال "أسلوب التسوية"

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (23).

جدول رقم (23)

ترتيب فقرات مجال "أسلوب التسوية" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الرتبة
1	أحاول إيجاد حل توفيقى.	4.16	83.26	14.08	*0.000	1
2	أستعين بالخبراء لحل المشاكل الصعبة داخل المنظمة.	3.71	74.27	8.39	*0.000	4
3	أعطي بعض التنازلات من أجل الحصول على بعض التنازلات من الآخرين.	3.49	69.77	6.47	*0.000	6
4	أوافق الشخص الآخر على بعض مواقفه إذا وافق على بعض مواقفي.	2.73	54.60	-2.88	*0.002	7
5	أقترح أرضية للحل.	4.14	82.71	13.90	*0.000	2
6	أحاول مراعاة مزج العائد والتكلفة التي تعود علينا معاً.	3.83	76.53	11.18	*0.000	3
7	أحاول جعل الشخص الآخر يختار الحل الوسط.	3.56	71.16	7.99	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.74	74.71	12.90	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (23) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أحاول إيجاد حل توفيقى" يساوي (4.16) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.26%)، قيمة اختبار الإشارة (14.08) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "أوافق الشخص الآخر على بعض مواقفه إذا وافق على بعض مواقفي" يساوي (2.73) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (54.60%)، قيمة اختبار الإشارة (-2.88) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي يساوي (3.74)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (74.71%)، قيمة اختبار الإشارة (12.90) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "أسلوب التسوية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال "أسلوب التسوية".

وهذا يعني أن مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يستخدمون "أسلوب التسوية" بدرجة عالية. ويُعزى ذلك إلى اعتقاد مدراء المدارس الحكومية بأنه يجب التعامل مع الصراع التنظيمي بقدر معتدل من الحزم والتعاون، فمديرو المدارس يتعاملون مع طبقة متعلمة من الموظفين، وهذا الأسلوب يقوم على الإقناع والمناورة ومخاطبة العقل وذلك من أجل الوصول إلى حلول وسط يرضى بها كل طرف من الأطراف المتصارعة تُحقق بها المصلحة العامة دون إغفال المصلحة الفردية. كما ويلجأ مدراء المدارس إلى ممارسة "أسلوب التسوية" بدرجة عالية وذلك لمناسبة هذا الأسلوب للظروف الصعبة التي يمر بها المواطنون في فلسطين عامة، وفي قطاع غزة خاصة من احتلال وحصار، ورغبةً منهم لتخفيف حالات التوتر والانفعال التي تؤثر سلباً على العملية التربوية.

وتتفق الدراسة الحالية في هذا المجال مع دراسة (العسولي، 2011) حيث جاء "أسلوب التسوية" ثاني أكثر أساليب إدارة الصراع ممارسة من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة بنسبة مئوية بلغت (71.6%). و(دراسة بسيسو، 2009) أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة كانت مرتفعة حيث بلغت (80.1%). وتتفق أيضاً مع دراسة (الخالدي، 2008) في استخدام مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لأسلوب التسوية بنسبة مئوية بلغت (70.6%).

وتختلف الدراسة الحالية في هذا المجال مع دراسة (اللوح، 2008) والتي بينت أن العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية يمارسون أسلوب التسوية بدرجة متوسطة ونسبة مئوية بلغت (57%).

5 - تحليل فقرات مجال "أسلوب التنازل"

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) أم لا. ومن جدول رقم (24) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "أثناء إجراء المفاوضات، أحاول أن أراعي مشاعر الشخص الآخر" يساوي (4.03) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (80.65%)، قيمة اختبار الإشارة (12.81) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين" يساوي (2.72) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (54.42%)، قيمة اختبار الإشارة (-3.43) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

جدول رقم (24)

ترتيب فقرات مجال "أسلوب التنازل" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1	بدلاً من مناقشة الأمور المختلف عليها، أحاول أن أشدد على الأشياء المتفق عليها.	3.50	69.95	6.30	*0.000	7
2	أضحي أحياناً برغباتي من أجل رغبات الآخرين.	3.92	78.41	11.34	*0.000	3
3	أنا دائماً أسعى لمساعدة الآخرين في التواصل إلى حلول ترضيهم.	4.01	80.19	11.54	*0.000	2
4	قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين.	2.72	54.42	-3.43	*0.000	9
5	أدع الآخرين يحافظون على آرائهم إن كان يسعدهم ذلك.	3.08	61.51	0.68	0.248	8
6	أثناء إجراء المفاوضات، أحاول أن أراعي مشاعر الشخص الآخر.	4.03	80.65	12.81	*0.000	1
7	إذا كان الموقف يبدو مهماً للآخرين أحاول تلبية رغباتهم.	3.68	73.58	9.40	*0.000	5
8	أراعي رغبات الطرف الآخر حين إجراء المفاوضات والمناقشات.	3.68	73.58	9.02	*0.000	5
9	أسعى إلى التوفيق بين أطراف الصراع للاستفادة من الصراع.	3.73	74.51	8.88	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.59	71.86	11.25	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وبشكل عام يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (3.59)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (71.86%)، قيمة اختبار الإشارة (11.25) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "أسلوب التنازل" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال "أسلوب التنازل".

وهذا يدل أن مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يستخدمون "أسلوب التنازل" بدرجة عالية. وربما يعود السبب في ذلك إلى اعتقاد مدراء المدارس الحكومية أن الصراع التنظيمي سيزول بمرور الوقت، فهم يحاولون المحافظة على العلاقة مع الآخرين وعدم السماح للأمور بالانزلاق نحو مواجهة تزيد من التوتر في بيئة العمل. حيث ينظر مدراء المدارس إلى "أسلوب التنازل" على أنه يعزز الثقة بين الموظفين داخل المدرسة وبالتالي يزيد من كفاءة العمل التربوي.

وتتفق الدراسة الحالية في هذا المجال مع دراسة (العسولي، 2011) التي أظهرت أن مديري المدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة يمارسون "أسلوب التنازل" بدرجة عالية بلغت (70%). كما وتتفق مع دراسة (اللوحي، 2008) التي بينت درجة عالية في ممارسة "أسلوب التنازل" لدى العاملين في جامعتي الإسلامية والأزهر بنسبة مئوية بلغت (70%). وفي دراسة (بسيسو، 2009) جاء أسلوب الاسترضاء (التنازل) بدرجة عالية بلغت (72.23%). وتتفق أيضاً مع دراسة (الشهري، 2008) حيث كان أسلوب التشاركي (التنازل) يمارس من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بدرجة عالية وبنسبة مئوية بلغت (84.2%). ودراسة (الحراحشة وخليفات، 2009) جاء أسلوب المتفهم (التنازل) بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.70).

وتختلف هذه الدراسة في مجال "أسلوب التنازل" مع دراسة (وشاحي، 2002) حيث جاءت نتائج ممارسة أسلوب المجاملة (التنازل) بدرجة منخفضة وبنسبة مئوية بلغت (39%). أما درجة ممارسة "أسلوب التنازل" في دراسة كل من: (عبد الواحد، 2008)، و(محمد، 2011)، و(الطغفاني والضمور، 2007) فجاءت متوسطة.

تحليل فقرات مجال "أساليب إدارة الصراع" معاً

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (25).
من جدول رقم (25) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات أساليب إدارة الصراع يساوي (3.28) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (65.55%)، قيمة اختبار الإشارة (9.32) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر جميع الفقرات السابقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة من مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة على جميع فقرات أساليب إدارة الصراع وإن اختلفت النسب.

جدول رقم (25)

ترتيب مجالات "أساليب إدارة الصراع" حسب المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
4	*0.000	-5.65	54.25	2.71	أسلوب التفادي
5	*0.000	-11.51	45.47	2.27	أسلوب المنافسة
1	*0.000	14.05	82.65	4.13	أسلوب التعاون
2	*0.000	12.90	74.71	3.74	أسلوب التسوية
3	*0.000	11.25	71.86	3.59	أسلوب التنازل
	*0.000	9.32	65.55	3.28	أساليب إدارة الصراع معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من جدول رقم (25)، أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر المدراء أنفسهم جاءت بدرجات متفاوتة، حيث تعد أساليب (التعاون، والتسوية، والتنازل) أكثر أساليب إدارة الصراع شيوعاً لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة بنسب متفاوتة، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي لها أكثر من (70%)، في حين كان (أسلوب المنافسة، وأسلوب التفادي) أقل شيوعاً، بمتوسط حسابي نسبي أقل من (55%).

ويتضح أيضاً من ترتيب أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة أن "أسلوب التعاون" كان الأسلوب الأكثر استخداماً بمتوسط حسابي نسبي (82.65%)، يليه بالترتيب "أسلوب التسوية" بمتوسط حسابي نسبي (74.71%)، ثم "أسلوب التنازل" بمتوسط حسابي (71.86%)، ثم "أسلوب التفادي" بمتوسط حسابي نسبي (54.25%)، وأخيراً كان "أسلوب المنافسة" الأقل استخداماً بمتوسط حسابي نسبي (45.47%). وربما يعود ذلك لرغبة مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة لحل الصراع داخلياً دون السماح له بالخروج إلى جهات رسمية أعلى، لذا فهم يحاولون حل الصراع التنظيمي بأساليب متعددة.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الصفريّة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج اختبار سبيرمان ببرنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفريّة وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الاتصال الإداري وبين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

يبين جدول رقم (26) أن معامل الارتباط يساوي (0.351)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الاتصال الإداري وبين أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (26)

معامل الارتباط بين درجة ممارسة "الاتصال الإداري" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	المجال
*0.000	.351	أساليب إدارة الصراع التنظيمي

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لمجالات "الاتصال الإداري" وبين مجالات "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم أنفسهم. حيث بلغت العلاقة الارتباطية الإيجابية (0.351)، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، وهذا يعني أن الاستخدام المتزايد للاتصال الإداري يعني تزايد استخدام أساليب إدارة الصراع. ويمكن القول هنا: إن إدارة الصراع بفاعلية تتم عن طريق توظيف أساليب وإستراتيجيات متعددة وذلك تبعاً للمواقف والظروف التي يحدث فيها الصراع، فإدارة الصراع الناجحة تمر من خلال ممارسة الاتصال الإداري الفعال.

وتتفق هذه الدراسة في ملامحها العامة مع دراسة (Moreno, 2009)، ودراسة (2007) (Ayoko, Koza & Dant, 2006)، ودراسة (Choudrie, 2005) في وجود علاقة بين الاتصال الإداري وإدارة الصراع التنظيمي في مجالات متعددة.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد مهارات الاتصال الإداري وبين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

يبين جدول رقم (27) أن معامل الارتباط يساوي (0.193)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "مهارات الاتصال" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

جدول رقم (27)

معامل الارتباط بين "مهارات الاتصال" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للاارتباط	المجال
0.347	0.027	أسلوب التفادي
0.442	-0.010	أسلوب المنافسة
*0.000	.410	أسلوب التعاون
*0.001	.216	أسلوب التسوية
*0.005	.177	أسلوب التنازل
*0.002	.193	أساليب إدارة الصراع معاً

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين الجدول السابق أن العلاقة الارتباطية بين مجال "مهارات الاتصال" وبين مجالات "أساليب إدارة الصراع" موجبة حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان (0.193)، مما يعني وجود علاقة طردية بينهما. فكلما زادت "مهارات الاتصال" لدى مديري المدارس زادت "أساليب إدارة الصراع" المستخدمة بدرجات متفاوتة. ومن ثم يمكن قبول هذه الفرضية.

فقد كان واضحاً من النتائج الموضحة في جدول رقم (27) وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين "أسلوب التعاون" و"مهارات الاتصال"، ويعزى ذلك إلى اعتماد "أسلوب التعاون" على استخدام "مهارات الاتصال"، حيث أنه يقوم على التواصل مع أطراف الصراع المختلفة باستخدام "مهارات الاتصال" من أجل الوصول إلى حلول مقبولة عند أطراف الصراع. فكلما زاد استخدام "مهارات الاتصال" من قبل مديري المدارس كلما زاد وجود "أسلوب التعاون" بين الموظفين والعكس صحيح. بينما تبين النتائج عدم وجود علاقة بين "أسلوب المنافسة" و "أسلوب التفادي" من جهة و"مهارات الاتصال" من جهة أخرى، ويعزى ذلك إلى أن "أسلوب المنافسة" لا يتطلب مهارات في الاتصال كونه يقوم على حسم الأمور وسرعة البت فيها ومن ثم لا يحتاج إلى نقاش وحوار.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (السفياني، 2009) حيث جاءت العلاقة الارتباطية موجبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع.

2-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد وسائل الاتصال الإداري وبين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

يبين جدول رقم (28) أن معامل الارتباط يساوي (0.286)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "وسائل الاتصال" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويوضح جدول رقم (28) أن العلاقة الارتباطية بين مجال "وسائل الاتصال" وبين مجالات "أساليب إدارة الصراع" كانت علاقة موجبة حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان (0.286)، مما يعني وجود علاقة طردية بينهما. فكلما زادت "وسائل الاتصال" المستخدمة لدى مديري المدارس زادت "أساليب إدارة الصراع" المتبعة بدرجات متفاوتة والعكس صحيح. ومن ثم يمكن قبول هذه الفرضية.

كما ويوضح الجدول رقم (28) أن العلاقة بين "أسلوب التسوية" و"وسائل الاتصال" كانت علاقة طردية قوية، وهذا يعني أنه كلما زاد استخدام "وسائل الاتصال" من قبل مدراء المدارس زاد ممارسة "أسلوب التسوية" المستخدم في التعامل مع الصراع التنظيمي والعكس صحيح. ويعزى ذلك إلى أن "أسلوب التسوية" يعتمد على النقاش والإقناع والمناورة بغية إيجاد حل وسط وملائم يرضي جزئياً جميع أطراف الصراع، وهذا يقتضي استخدام أكبر ومتزايد لوسائل الاتصال بكافة أنواعها.

بينما لا توجد علاقة بين "أسلوب التفادي" و"وسائل الاتصال" وهذا يعزى إلى أن استخدام "أسلوب التفادي" لا يتطلب استخدام "وسائل اتصال" فهو يقوم على إنكار وإغفال الصراع ومن ثم عدم التعامل معه.

جدول رقم (28)

معامل الارتباط بين "وسائل الاتصال" الإداري وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي"

المجال	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أسلوب التفادي	0.106	0.060
أسلوب المنافسة	.129	*0.030
أسلوب التعاون	.186	*0.003
أسلوب التسوية	.360	*0.000
أسلوب التنازل	.247	*0.000
أساليب إدارة الصراع معاً	.286	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

3-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الاتصال الإداري (الرسمي وغير الرسمي) وبين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

يبين جدول رقم (29) أن معامل الارتباط يساوي (0.295)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "أنواع الاتصال" (الرسمي وغير الرسمي) وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

يبين جدول رقم (29) أن العلاقة الارتباطية بين مجال "أنواع الاتصال" وبين مجالات "أساليب إدارة الصراع" علاقة موجبة حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان (0.295)، مما يعني وجود علاقة

طردية بينهما. فكلما زادت "أنواع الاتصال" المستخدمة لدى مديري المدارس زادت "أساليب إدارة الصراع" المتبعة بدرجات متفاوتة والعكس صحيح. وبناءً على ذلك يمكن قبول هذه الفرضية.

جدول رقم (29)

معامل الارتباط بين "أنواع الاتصال" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي"

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أسلوب التفادي	.116	*0.045
أسلوب المنافسة	.175	*0.005
أسلوب التعاون	.186	*0.003
أسلوب التسوية	.304	*0.000
أسلوب التنازل	.321	*0.000
أساليب إدارة الصراع معاً	.295	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

كما ويوضح الجدول رقم (29) أن العلاقة بين "أسلوب التنازل" و"أنواع الاتصال" كانت علاقة طردية قوية، وهذا يدل على أنه كلما زاد استخدام "أنواع الاتصال" من قبل مدراء المدارس زاد درجة ممارسة "أسلوب التنازل" في إدارة الصراع التنظيمي. ويُعزى ذلك إلى أن "أسلوب التنازل" يتطلب المحافظة على العلاقات مع الآخرين وبناء سمعة جيدة معهم، وهذا يتم من خلال استخدام أنواع الاتصال المختلفة "الرسمي وغير الرسمي" من أجل تحقيق الاستقرار في بيئة العمل. بينما لا توجد علاقة بين "أسلوب التفادي" و"أنواع الاتصال"، فاستخدام "أسلوب التفادي" لا يتطلب أنواع اتصال مختلفة لأنه يعتمد على عدم التدخل لحل الصراع ومن ثم تقليل الحالات التي يتم فيها الاتصال.

1-3-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

يبين جدول رقم (30) أن معامل الارتباط يساوي (0.206)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الاتصال الرسمي" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

يبين الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مجال "الاتصال الرسمي" وبين مجالات "أساليب إدارة الصراع"، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان (0.206)، مما يعني وجود علاقة طردية بينهما. فكلما زاد استخدام "الاتصال الرسمي" لدى مديري المدارس زادت "أساليب إدارة الصراع" المتبعة بدرجات متفاوتة والعكس صحيح. وبذلك يمكن قبول هذه الفرضية.

جدول رقم (30)

معامل الارتباط بين "الاتصال الرسمي" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للاارتباط	المجال
0.401	0.017	أسلوب التفادي
0.412	0.015	أسلوب المنافسة
*0.000	.299	أسلوب التعاون
*0.000	.339	أسلوب التسوية
*0.004	.181	أسلوب التنازل
*0.001	.206	أساليب إدارة الصراع معاً

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويوضح جدول رقم (30) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين "الاتصال الرسمي" و"أسلوب التسوية"، وهذا يعني أنه كلما زاد استخدام "الاتصال الرسمي" من قبل مدراء المدارس زاد

استخدام "أسلوب التسوية" في التعامل مع الصراع التنظيمي. ويعود السبب في ذلك إلى أن القواعد التي تحكم الاتصال الرسمي تنسم بالثبات والاستقرار وهذا ما يسعى لتحقيقه "أسلوب التسوية". بينما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين "أسلوب التفادي" و"أسلوب المنافسة" من جهة و"الاتصال الرسمي من جهة أخرى.

2-3-1 توجد علاقة ذات دلالة بين الاتصال غير الرسمي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

يبين جدول رقم (31) أن معامل الارتباط يساوي (0.241)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الاتصال غير الرسمي" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (31)

معامل الارتباط بين "الاتصال غير الرسمي" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	المجال
*0.028	.130	أسلوب التفادي
*0.001	.206	أسلوب المنافسة
0.059	0.107	أسلوب التعاون
*0.004	.179	أسلوب التسوية
*0.000	.291	أسلوب التنازل
*0.000	.241	أساليب إدارة الصراع معاً

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول رقم (31) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين مجال "الاتصال غير الرسمي" وبين مجالات "أساليب إدارة الصراع"، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان (0.241)، مما

يعني وجود علاقة طردية بينهما. فكلما زاد استخدام "الاتصال غير الرسمي" زادت "أساليب إدارة الصراع" المتبعة بدرجات متفاوتة والعكس صحيح. ومن ثم يمكن قبول هذه الفرضية.

كما ويوضح جدول رقم (31) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين "الاتصال غير الرسمي" و"أسلوب التنازل"، وهذا يعني أنه كلما زاد ممارسة "الاتصال غير الرسمي" لدى مدراء المدارس زاد استخدام "أسلوب التنازل" في إدارة الصراع التنظيمي في بيئة العمل. ويرجع السبب في ذلك إلى أن "الاتصال غير الرسمي" يتم من خلال العلاقات الاجتماعية والصداقات الطيبة مع الموظفين، فيقوم مدراء المدارس بالتضحية بأهدافهم الخاصة والتنازل عنها مقابل المحافظة على علاقات طيبة مع الجميع.

جدول رقم (32)

معامل الارتباط بين "أنواع الاتصال" (الرسمي وغير الرسمي) وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	المجال
*0.001	.206	الاتصال الرسمي
*0.000	.241	الاتصال غير الرسمي
*0.000	.295	أنواع الاتصال (الرسمي، غير الرسمي)

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول رقم (32) أن معامل الارتباط "للاتصال الرسمي" و"الاتصال غير الرسمي" يساوي (0.206) و(0.241) على التوالي، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.001) و(0.000) وهما أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الاتصال الرسمي" و"الاتصال غير الرسمي" من جهة وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" من جهة أخرى عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). وبالمقارنة بين "الاتصال غير الرسمي" وبين "الاتصال الرسمي" يتضح أن علاقة "الاتصال غير الرسمي" بأساليب إدارة الصراع كانت أعلى من "الاتصال الرسمي". وهذا يعني أن زيادة ممارسة "الاتصال غير الرسمي" من قبل مدراء المدارس ينعكس

إيجابياً على ممارسة "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" فيزيد من كفاءة إدارة الصراع ويحد من سلبياته.

الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدرء حول الاتصال الإداري تُعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المرحلة التعليمية، مكان السكن).

تم استخدام اختبار "مان- ويتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1-2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدرء حول الاتصال الإداري تُعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

يوضح جدول رقم (33) أنه باستخدام اختبار "مان - ويتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير الجنس. ومن ثم يمكن قبول هذه الفرضية.

ويمكن القول: إنه وبالرغم من تفاوت جنس مديري المدارس إلا أنه لم تختلف وجهات نظرهم حول درجة ممارسة الاتصال الإداري. حيث يمارس كلاً من "الذكور" و"الإناث" الاتصال الإداري كمدير مدرسة دون وجود أي اختلاف يذكر. ويُعزى ذلك إلى وعي مدرء المدارس من كلا الجنسين بأهمية الاتصال الإداري، وأن ممارسة الاتصال الإداري لا يقتصر على جنس دون الآخر. كما ويرجع ذلك إلى تشابه ظروف وبيئة العمل لدى الجنسين.

جدول رقم (33)

نتائج الفرضية الثانية - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المجال
0.358	-0.919	مهارات الاتصال
0.811	-0.240	وسائل الاتصال
0.926	-0.093	الاتصال الرسمي
0.058	-1.974	الاتصال غير الرسمي
0.279	-1.083	أنواع الاتصال (الرسمي، غير الرسمي)
0.768	-0.295	ممارسة الاتصال الإداري معاً

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (السفياني، 2009) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من وجهة نظر القياديين والقيادات وفقاً لمتغير الجنس. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (شحاده، 2008) التي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الاتصال لدى الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس. كما وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (زيدان، 1998) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الاتصال تعزى لمتغير جنس المدير. وتتفق أيضاً مع دراسة (Nobile & McCormick, 2008) في عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس على عناصر الاتصال التنظيمي.

لكنها تختلف مع دراسة (اللوذي، 1999) حيث أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الذكور وعينة الإناث على الدرجة الكلية لكفاءة الاتصالات الإدارية بأبعادها المختلفة. وتختلف مع دراسة (الحراحشة، 2009) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس ولصالح الذكور.

2-2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول الاتصال الإداري تُعزى لمتغير العمر.

يوضح جدول رقم (34) أنه باستخدام "كروسكال-والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات "الاتصال الإداري" كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى متغير العمر، وبناءً على ذلك يمكن قبول الفرضية.

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (34) تبين أن متوسط رتبة استجابات "مدراء المدارس" أفراد العينة الذين أعمارهم (أقل من 36 سنة) أكبر من الأعمار الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين أعمارهم (أقل من 36 سنة).

جدول رقم (34)

نتائج الفرضية الثانية - العمر - ومتوسطات الرتب

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	متوسطات الرتب			المجال
			أكثر من 45 سنة	من 36 إلى أقل من 45 سنة	أقل من 36 سنة	
0.806	3	0.979	108.2	104.8	118.7	مهارات الاتصال
0.171	3	5.011	106.7	102.2	134.0	وسائل الاتصال
0.991	3	0.107	109.6	107.9	105.4	الاتصال الرسمي
0.248	3	4.129	104.3	106.7	132.3	الاتصال غير الرسمي
0.730	3	1.298	105.8	108.1	121.7	أنواع الاتصال (الرسمي، غير الرسمي)
0.294	3	3.718	106.4	104.5	131.5	ممارسة الاتصال الإداري معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وبناءً على ذلك يمكن القول: إن تفاوت أعمار مديري المدارس لم يؤثر على درجة ممارسة الاتصال الإداري، حيث تمارس الفئات العمرية من مدرء المدارس الاتصال الإداري دون وجود أي اختلاف. ويعود السبب في ذلك إلى أن عينة الدراسة متقاربة في العمر وبالتالي ستكون استجاباتهم متقاربة إلى حد ما.

2-3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول الاتصال الإداري تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (35)

نتائج الفرضية الثانية - سنوات الخبرة - ومتوسطات الرتب

القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	متوسطات الرتب				المجال
			أكثر من 20 سنة	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.592	3	1.909	111.7	100.1	107.4	116.5	مهارات الاتصال
0.093	3	6.422	111.6	93.5	123.4	119.2	وسائل الاتصال
0.634	3	1.712	112.2	101.3	116.3	106.6	الاتصال الرسمي
0.762	3	1.162	111.6	103.0	115.2	104.9	الاتصال غير الرسمي
0.537	3	2.175	112.2	99.9	117.3	109.2	أنواع الاتصال (الرسمي، غير الرسمي)
0.235	3	4.257	112.1	96.4	117.9	119.4	ممارسة الاتصال الإداري معاً

يوضح جدول رقم (35) أنه باستخدام "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig.) لجميع مجالات "الاتصال الإداري" كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم فإنه يمكن قبول هذه الفرضية.

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (35) تبين أنه بالنسبة للمدراء أفراد العينة الذين سنوات الخبرة لديهم (أقل من 5 سنوات) متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من سنوات الخبرة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين الخبرة لديهم (أقل من 5 سنوات).

كما ويوضح الجدول رقم (35) أن عدد سنوات الخبرة لدى مدراء المدارس لا يؤثر على درجة ممارسة الاتصال الإداري، وهذا يعني أن مدراء المدارس يمارسون الاتصال الإداري دون وجود أي اختلاف في آرائهم يُعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويعود السبب في ذلك إلى خضوع مدراء المدارس لدورات متعددة من ضمنها دورات في الاتصال والتواصل، حيث تعمل هذه الدورات على جسر الهوة بين المدراء والقضاء على الفروق التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (اللوzy، 1999) حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير الخبرة العملية على كفاءة الاتصالات الإدارية. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (رمضان، 2001) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية للاتصال تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وتتفق أيضاً الدراسة الحالية مع دراسة (شحاده، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العلمية.

وتختلف مع دراسة (حراشة، 2009) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة. كما وتختلف أيضاً مع دراسة (السفياني، 2009) حيث أكدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الاتصال التنظيمي السائد تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (زيدان، 1998) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس ومديراتها لأنماط الاتصال الإداري تعزى لمتغير الخبرة. وكذلك تختلف مع دراسة (Nobile & McCormick, 2008) حيث أكدت وجود فروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث كلما زاد مستوى الخبرة لدى المعلمين زاد مستوى الاتصال التنظيمي. وتختلف مع دراسة (Black, 1996) في أن اتجاهات المدراء ذوي الخبرة الذين يشعرون بالاستقرار الوظيفي نحو كفاءة الاتصال كانت أكثر إيجابية.

2-4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول الاتصال الإداري تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يوضح جدول رقم (36) أنه باستخدام "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات "الاتصال الإداري" كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومن ثم يمكن قبول هذه الفرضية.

جدول رقم (36)

نتائج الفرضية الثانية - المؤهل العلمي - ومتوسطات الرتب

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	متوسطات الرتب				المجال
			دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.709	3	1.386	104.1	117.6	105.8	123.5	مهارات الاتصال
0.109	3	6.044	166.3	113.7	104.9	104.0	وسائل الاتصال
0.106	3	6.110	151.8	119.5	103.9	138.4	الاتصال الرسمي
0.360	3	3.213	152.0	105.6	107.2	119.1	الاتصال غير الرسمي
0.112	3	5.986	164.6	110.5	105.5	131.7	أنواع الاتصال (الرسمي، غير الرسمي)
0.087	3	6.570	162.8	117.0	104.3	130.3	ممارسة الاتصال الإداري معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويمكن القول: إنه وبالرغم من تفاوت المؤهل العلمي لدى مديري المدارس إلا أنه لم تختلف وجهات نظرهم حول درجة ممارسة الاتصال الإداري. حيث يمارس مدراء المدارس الذين يحملون

الدرجات العلمية المختلفة الاتصال الإداري دون وجود أي اختلاف. ويرجع السبب في ذلك إلى أن الاتصال الإداري يعتبر ممارسة سلوكية يقوم بها الفرد بناءً على المواقف التي يمر بها وفقاً لخصائصه وسماته وإدراكاته دون النظر إلى المؤهل العلمي.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (شحاده، 2008) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (رمضان، 2001) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل العلمي على الاتصال. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (زيدان، 1998) التي أكدت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الاتصال الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (اللوzy، 1999) حيث تشير النتائج إلى تأثير عامل المؤهل العلمي على المستوى الكلي لمقياس كفاءة الاتصالات الإدارية. وتختلف أيضاً مع دراسة (حراششة، 2009) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الدراسات العليا. كما وتختلف مع دراسة (السفياني، 2009) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الاتصال التنظيمي السائد يعزى لمتغير المؤهل العلمي. كذلك تختلف مع دراسة (Nobile 2008 & McCormick) حيث أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير المؤهل، حيث كلما زاد مستوى المؤهل لدى المعلمين زاد مستوى الاتصال التنظيمي. وتختلف أيضاً مع دراسة (Black, 1996) التي أشارت إلى أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للعاملين كلما كانت نظرتهم إلى كفاءة عمليات الاتصال أفضل وأكثر فاعلية.

5-2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول الاتصال الإداري تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

يوضح جدول رقم (37) أنه باستخدام "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات "الاتصال الإداري" كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. ومن ثم يمكن قبول هذه الفرضية.

جدول رقم (37)

نتائج الفرضية الثانية - المرحلة التعليمية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.592	2	1.050	مهارات الاتصال
0.551	2	1.192	وسائل الاتصال
0.638	2	0.898	الاتصال الرسمي
0.883	2	0.248	الاتصال غير الرسمي
0.799	2	0.448	أنواع الاتصال (الرسمي، غير الرسمي)
0.939	2	0.126	ممارسة الاتصال الإداري معاً

حيث يوضح جدول رقم (37) أن مدرء المدارس الذين يمارسون الاتصال الإداري دون وجود أي اختلاف يُعزى لمتغير المرحلة التعليمية، ويعود السبب في ذلك إلى أن مدرء المدارس على اختلاف المراحل التعليمية التي يعملون بها يحاولون تحقيق مستوى مناسب من الاتصال الإداري يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بنجاح.

2-6 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدرء حول الاتصال الإداري تُعزى لمتغير مكان العمل.

يوضح جدول رقم (38) أنه باستخدام "كروسكال-والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع مجالات "الاتصال الإداري" كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى مكان السكن. ومن ثم يمكن قبول هذه الفرضية.

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (38) تبين أنه بالنسبة للمدرء أفراد العينة الذين مكان عملهم (غرب غزة) متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من أماكن العمل الأخرى. وهذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يعملون في (غرب غزة).

جدول رقم (38)

نتائج الفرضية الثانية - مكان العمل - ومتوسطات الرتب

القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	متوسطات الرتب						المجال
			رفح	خان يونس	الوسطى	شرق غزة	غرب غزة	شمال غزة	
0.266	5	6.438	79.5	112.0	111.9	101.7	118.9	111.4	مهارات الاتصال
0.121	5	8.721	74.3	112.2	101.0	113.0	120.9	104.6	وسائل الاتصال
0.399	5	5.142	85.5	122.0	109.2	110.8	103.8	107.4	الاتصال الرسمي
0.291	5	6.163	103.6	116.2	104.6	98.9	124.9	97.8	الاتصال غير الرسمي
0.548	5	4.013	96.9	119.9	102.8	103.7	117.3	101.1	أنواع الاتصال (الرسمي، غير الرسمي)
0.103	5	9.156	78.0	119.5	100.2	106.0	122.9	103.8	ممارسة الاتصال الإداري معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويوضح جدول رقم (38) أنه وبالرغم من اختلاف أماكن عمل مدراء المدارس إلا أنه لم تختلف وجهات نظرهم حول ممارسة الاتصال الإداري. ويعود ذلك إلى صغر مساحة قطاع غزة

حيث يعيش الجميع في بيئة عمل متشابهة إلى حد ما. وأن نظام الاتصال الإداري السائد في جميع مديريات قطاع غزة متشابه لدرجة كبيرة.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (شحاده، 2008) حيث أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة (مكان العمل).

2-7 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول الاتصال الإداري تُعزى لمتغير مكان السكن.

يوضح جدول رقم (39) أنه باستخدام "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات "الاتصال الإداري" كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى مكان السكن. ومن ثم يمكن قبول هذه الفرضية.

جدول رقم (39)

نتائج الفرضية الثانية - مكان السكن

القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.682	2	0.765	مهارات الاتصال
0.843	2	0.341	وسائل الاتصال
0.511	2	1.341	الاتصال الرسمي
0.615	2	0.971	الاتصال غير الرسمي
0.469	2	1.515	أنواع الاتصال (الرسمي، غير الرسمي)
0.383	2	1.918	ممارسة الاتصال الإداري معاً

الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المرحلة التعليمية، مكان السكن).

ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

3-1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (40)

نتائج الفرضية الثالثة - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المجال
0.442	-0.769	أسلوب التفادي
0.250	-1.150	أسلوب المنافسة
0.055	-1.920	أسلوب التعاون
0.275	-1.092	أسلوب التسوية
0.435	-0.781	أسلوب التنازل
0.549	-0.599	أساليب إدارة الصراع معاً

يوضح جدول رقم (40) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع مجالات "أساليب إدارة الصراع" كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير الجنس، وهذا يقود إلى قبول هذه الفرضية.

ويمكن القول هنا: إنه وبالرغم من اختلاف جنس مدراء المدارس إلا أنهم يمارسون أساليب إدارة الصراع التنظيمي دون وجود أي اختلاف يذكر. ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة مهام مدير المدرسة والتي تتطلب استخدام فعال لأساليب إدارة الصراع، وكذلك إدراكهم لأهمية إدارة الصراع التنظيمي عن طريق توظيف أساليب واستراتيجيات مختلفة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (السفياني، 2009) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أساليب إدارة الصراع معاً وفقاً لمتغير الجنس.

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (وشاحي، 2002) التي أكدت أن هناك اختلافاً في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة بين الذكور والإناث. وتختلف أيضاً مع دراسة (عبد الواحد، 2008) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين حول مدى تأثير الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. وتختلف مع دراسة (اللوحي، 2008) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وتختلف أيضاً مع دراسة (العسولي، 2011) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

2-3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

يوضح جدول رقم (41) أنه باستخدام "كروسكال-والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجالات (أسلوب النقادي، أسلوب المنافسة، أسلوب التسوية، أسلوب التنازل، أساليب إدارة الصراع معاً) كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر، بينما مجال "أسلوب التعاون" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) له كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال "أسلوب التعاون" تعزى لمتغير العمر. وبشكل عام يوجد اختلاف جوهري في الرأي حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين فئات العمر المختلفة، ومن ثم فإنه لا يمكن قبول الفرضية.

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (41) تبين أنه بالنسبة لأفراد العينة الذين أعمارهم (أقل من 36 سنة) متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من الأعمار الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين أعمارهم (أقل من 36 سنة).

جدول رقم (41)

نتائج الفرضية الثالثة - العمر - ومتوسطات الرتب

القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	متوسطات الرتب			المجال
			أكثر من 45 سنة	من 36 إلى أقل من 45 سنة	أقل من 36 سنة	
*0.005	3	12.682	100.3	106.9	150.2	أسلوب التفادي
*0.004	3	13.098	106.2	98.8	147.7	أسلوب المنافسة
0.768	3	1.136	105.2	111.0	116.9	أسلوب التعاون
*0.023	3	9.528	99.7	108.5	142.8	أسلوب التسوية
*0.005	3	12.673	98.2	108.7	147.7	أسلوب التنازل
*0.000	3	17.743	98.3	107.5	157.6	أساليب إدارة الصراع معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يعتبر متغير العمر عامل مؤثر لكل من الأساليب الآتية (المنافسة، التفادي، التنازل، التسوية) على الترتيب وأساليب إدارة الصراع معاً، وهذا يعني بأن (أسلوب التفادي، أسلوب المنافسة، أسلوب التسوية، أسلوب التنازل، وأساليب إدارة الصراع معاً) تتأثر بالفئة العمرية. حيث جاءت الفئة

العمرية (أقل من 36 سنة) أكثر من باقي الفئات العمرية تأثيراً، يليها الفئة العمرية (من 36 إلى أقل من 45 سنة)، وأخيراً الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة).

وإن لجوء الفئة العمرية الأصغر إدارياً (أقل من 36 سنة) لتجنب الصراع في الدرجة الأولى، وبعد ذلك اللجوء إلى أسلوب المنافسة والتنازل بنفس الدرجة، ومن ثم أسلوب التسوية، يُعزى لمحاولتهم بناء علاقات طيبة مع الموظفين وتجنب إثارة الكراهية والبغضاء. أما استخدامهم لأسلوب المنافسة فيعود إلى طبيعتهم العمرية حيث يمتاز الشباب بالعطاء والحزم في متابعة تحقيق أهدافه.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (عبد الواحد، 2008) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين حول مدى تأثير الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي تعزى لمتغير العمر. وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (العتيبي، 2006) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي تبعاً لاختلاف الفئة العمرية. وتختلف مع دراسة (اللوح، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

3-3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يوضح جدول رقم (42) أنه باستخدام "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجالات (أسلوب التفادي، أسلوب التسوية، أسلوب التنازل، أساليب إدارة الصراع معاً) كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة، أي أن سنوات الخبرة عامل مؤثر لكل من الأساليب التالية (التفادي، التسوية، التنازل) على الترتيب وأساليب إدارة الصراع معاً.

بينما مجالات (أسلوب التعاون، وأسلوب المنافسة) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهم كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول (أسلوب التعاون، وأسلوب المنافسة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبشكل عام يوجد اختلاف جوهري في إجابات المبحوثين حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين سنوات الخبرة المختلفة، ومن ثم فإنه لا يمكن قبول الفرضية.

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (42) تبين أنه بالنسبة لأفراد العينة الذين سنوات الخبرة لديهم (أقل من 5 سنوات) متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من سنوات الخبرة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين الخبرة لديهم أقل من (5) سنوات.

جدول رقم (42)

نتائج الفرضية الثالثة - سنوات الخبرة - ومتوسطات الرتب

القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	متوسطات الرتب				المجال
			أكثر من 15 سنة	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
*0.000	3	19.257	100.9	95.3	139.6	145.5	أسلوب التفادي
0.054	3	7.656	102.3	102.2	125.3	134.4	أسلوب المنافسة
0.705	3	1.404	112.1	101.3	112.6	110.8	أسلوب التعاون
*0.001	3	16.824	94.6	104.8	139.7	137.9	أسلوب التسوية
*0.031	3	8.847	107.0	95.0	123.2	134.1	أسلوب التنازل
*0.001	3	16.656	99.8	98.1	138.2	142.7	أساليب إدارة الصراع معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الشهري، 2008) التي أظهرت نتائجها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (وشاحي، 2002) حيث وجد أن هناك اختلافاً في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى

إداريي وزارة الشباب والرياضة وفقاً لمتغير الخبرة. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الخالدي، 2008) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التسوية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (السفياني، 2009) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. وتختلف أيضاً مع دراسة (اللوحي، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين حول إستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما وتختلف مع دراسة (العسولي، 2011) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال التعليم أو المجال الإداري. وتختلف مع دراسة (عبد الواحد، 2008) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين حول مدى تأثير الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتختلف مع دراسة (محمد، 2011) حيث جاءت العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع و سنوات الخبرة ضعيفة. وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (الخالدي، 2008) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التجنب، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أساليب التعاون والإجبار تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتختلف مع دراسة (الطعاني والضمور، 2007) التي أشارت إلى عدم وجود أثر لمتغير الخبرة في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي.

3-4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يوضح جدول رقم (43) أنه باستخدام "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال "أسلوب التسوية" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي، وهذا يعني أن المؤهل العلمي عامل مؤثر على "أسلوب التسوية". بينما باقي مجالات "أساليب إدارة الصراع" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهم كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبالتالي فإنه يمكن قبول هذه الفرضية.

يتضح من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (43) أن مجال "أسلوب التسوية" بالنسبة لأفراد العينة من حملة (درجة الدبلوم) متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من المؤهلات العلمية الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى أفراد عينة حملة (درجة الدبلوم). ويعود السبب في ذلك إلى محاولة المدرء من حملة الدبلوم إلى الوصول إلى قواسم مشتركة بين أطراف الصراع، لسد ثغرة تدني مؤهلهم العلمي والظهور مظهر الحريص على مصالح جميع الأطراف المتصارعة.

جدول رقم (43)

نتائج الفرضية الثالثة - المؤهل العلمي - ومتوسطات الرتب

القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	متوسطات الرتب				المجال
			دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.616	3	1.794	129.9	103.6	108.0	134.5	أسلوب التفادي
0.176	3	4.940	148.1	103.6	106.9	149.8	أسلوب المنافسة
0.062	3	7.342	42.7	114.5	110.0	96.5	أسلوب التعاون
*0.032	3	8.782	123.3	132.1	101.7	141.4	أسلوب التسوية
0.862	3	0.749	119.3	108.5	106.9	127.6	أسلوب التنازل
0.260	3	4.015	129.1	119.2	104.6	144.9	أساليب إدارة الصراع معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويمكن القول: إنه وبالرغم من تفاوت المؤهل العلمي لدى مدرء المدارس إلا أنه لم تختلف وجهات نظرهم حول استخدام أساليب الصراع التنظيمي معاً. حيث يستخدم مدرء المدارس الذين يحملون الدرجات العلمية المختلفة أساليب الصراع التنظيمي معاً دون وجود اختلاف جوهري. ويعزى ذلك إلى قدرة مدرء المدارس على اختلاف مؤهلاتهم العلمية على تحليل مواقف الصراع وتحديد الأسلوب المناسب وتطبيقه في التعامل مع الصراع التنظيمي داخل بيئة العمل.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العسولي، 2011) التي دلت نتائجها على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المفحوصين حول إستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي. وتتفق مع دراسة (محمد، 2011) حيث جاءت العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع و المؤهل العلمي ضعيفة. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (السفياني، 2009) التي بيّنت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي يعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (اللوحي، 2008) التي بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتتفق مع دراسة (الخالدي، 2008) حيث أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب الإيجار والتجنب لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. وتتفق أيضاً مع دراسة (العتيبي، 2006) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي. وتتفق مع دراسة (الطعاني والضمور، 2007) حيث أنه لا يوجد أثر لمتغير المؤهل العلمي في درجة ممارسة المشرف التربوي لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي.

لكنها تختلف مع دراسة (عبد الواحد، 2008) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين حول مدى تأثير الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف أيضاً مع دراسة (الشهري، 2008) التي أظهرت نتائجها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف مع دراسة (وشاحي، 2002) التي أشارت إلى أن هناك اختلافاً في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي. وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (الخالدي، 2008) حيث أظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول "أسلوب التعاون".

3-5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

يوضح جدول رقم (44) أنه باستخدام "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات "أساليب إدارة الصراع" كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. ومن ثم يمكن قبول هذه الفرضية.

جدول رقم (44)

نتائج الفرضية الثالثة - المرحلة التعليمية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.624	2	0.943	أسلوب التقادي
0.299	2	2.416	أسلوب المنافسة
0.797	2	0.455	أسلوب التعاون
0.976	2	0.049	أسلوب التسوية
0.416	2	1.753	أسلوب التنازل
0.652	2	0.855	أساليب إدارة الصراع معاً

يوضح جدول رقم (44) أن مدراء المدارس الذين يستخدمون أساليب إدارة الصراع التنظيمي دون وجود اختلاف جوهري يُعزى لمتغير المرحلة التعليمية، ويعود السبب في ذلك إلى أن اختلاف المرحلة التعليمية لا يغير بيئة العمل في المدرسة، أضف إلى ذلك أن معظم مدراء المدارس ينتقلون بين المراحل التعليمية المختلفة ضمن سياسة التدوير التي تتبعها وزارة التربية والتعليم. وتتفق هذه مع دراسة (محمد، 2011) حيث جاءت العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع و المرحلة التعليمية ضعيفة.

3-6 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمكان العمل.

يوضح جدول رقم (45) أنه باستخدام "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لمجال "أسلوب التقادي" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذا المجال تعزى إلى مكان العمل، بينما باقي مجالات "أساليب إدارة الصراع" كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) لهم كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير مكان العمل، ومن ثم يمكن قبول هذه الفرضية.

جدول رقم (45)

نتائج الفرضية الثالثة - مكان العمل - ومتوسطات الرتب

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	متوسطات الرتب						المجال
			رفح	خان يونس	الوسطى	شرق غزة	غرب غزة	شمال غزة	
*0.040	5	11.649	110.3	99.2	116.3	86.7	124.0	122.2	أسلوب التفادي
0.308	5	5.978	116.2	103.8	110.2	110.8	122.0	90.2	أسلوب المنافسة
0.093	5	9.434	105.1	121.7	135.1	95.7	103.8	99.8	أسلوب التعاون
0.306	5	6.004	91.3	124.0	111.8	109.8	106.8	95.5	أسلوب التسوية
0.163	5	7.875	135.9	103.6	101.9	102.9	119.3	95.1	أسلوب التنازل
0.394	5	5.181	124.1	109.6	113.1	96.3	118.8	99.3	أساليب إدارة

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (45) لمجال "أسلوب التفادي" تبين أنه بالنسبة لأفراد العينة الذين مكان عملهم في منطقة (غرب غزة) متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من الأماكن الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين مكان عملهم في منطقة (غرب غزة).

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (اللوحي، 2008) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي تعزى لمتغير مكان العمل. وكذلك تختلف مع دراسة (وشاحي، 2002) التي أشارت إلى أن هناك اختلافاً في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة وفقاً لمتغير مكان العمل. وتختلف أيضاً مع دراسة (الطعاني والضمور، 2007) التي أكدت وجود أثر للإقليم الجغرافي في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي.

3-7 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير مكان السكن.

جدول رقم (46)

نتائج الفرضية الثالثة - مكان السكن

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.177	2	3.459	أسلوب التفادي
0.322	2	2.264	أسلوب المنافسة
0.176	2	3.476	أسلوب التعاون
0.782	2	0.491	أسلوب التسوية
0.866	2	0.287	أسلوب التنازل
0.728	2	0.635	أساليب إدارة الصراع معاً

يوضح جدول رقم (46) أنه باستخدام "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات "أساليب إدارة الصراع" كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير مكان السكن، وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية.

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الواحد، 2008) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين حول مدى تأثير الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي تعزى لمتغير مكان السكن.

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: مقترحات الباحث لدراسات مستقبلية

من خلال الدراسة والتحليل توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- أظهرت عينة الدراسة أن مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يمارسون "الاتصال الإداري" بدرجة عالية وبمتوسط حسابي نسبي (78.67%). حيث جاء مجال "مهارات الاتصال" بدرجة عالية جداً، بمتوسط حسابي نسبي (86.76%). بينما جاء مجال "وسائل الاتصال" بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (76.47%). كما وبلغ المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال "أنواع الاتصال" (73.37%)، حيث جاء المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال "الاتصال الرسمي" (80.52%)، أما المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال "الاتصال غير الرسمي" (66.28%).
- تُبين نتائج عينة الدراسة أن مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يميلون لاستخدام "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" (أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التنازل، أسلوب النقادي، أسلوب المنافسة) بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (65.55%).
- أظهرت عينة الدراسة أن ترتيب استخدام مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت تنازلياً كالآتي: "أسلوب التعاون" كان الأسلوب الأكثر استخداماً بمتوسط حسابي نسبي (82.65%)، يليه بالترتيب "أسلوب التسوية" بمتوسط حسابي نسبي (74.71%)، ثم "أسلوب التنازل" بمتوسط حسابي نسبي (71.86%)، ثم "أسلوب النقادي" بمتوسط حسابي نسبي (54.25%)، وأخيراً كان "أسلوب المنافسة" الأقل استخداماً بمتوسط حسابي نسبي (45.47%).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين درجة ممارسة الاتصال الإداري "بأبعاده الآتية: (مهارات الاتصال، وسائل الاتصال، أنواع الاتصال) وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي معاً" لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "مهارات الاتصال" و كل من (أسلوب النقادي، أسلوب المنافسة) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.
- كما وأظهرت نتائج عينة الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "وسائل الاتصال" و "أسلوب النقادي" لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

- تبين نتائج عينة الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الاتصال الرسمي" وبين كل من (أسلوب التفادي، أسلوب المنافسة) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.
- جاءت العلاقة بين "الاتصال غير الرسمي" وبين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" أكبر من علاقة "الاتصال الرسمي" بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول الاتصال الإداري تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المرحلة التعليمية، مكان السكن).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، مكان العمل، المرحلة التعليمية، مكان السكن).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير (العمر) لصالح الفئة الأصغر عمراً.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة) لصالح الفئة ذات عدد سنوات خبرة أقل.

ثانياً: التوصيات

- بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- تعزيز الاتصال الإداري لدى المدراء، وذلك من خلال تنمية مهارات الاتصال الإداري، وتطبيق وسائل الاتصال الحديثة، واستخدام أنواع الاتصال المختلفة، ويتم ذلك عن طريق عقد الدورات التدريبية المتخصصة وورش العمل، بهدف المحافظة على مستوى الاتصال الإداري.
 - تعزيز ممارسة "الاتصال الرسمي" لدى المدراء، وتشجيعهم على زيادة استخدام "الاتصال غير الرسمي" لزيادة فاعلية التعامل مع الصراع التنظيمي.
 - ضرورة العمل على زيادة وعي المدراء بأهمية إدارة الصراع التنظيمي في مكان العمل، وأهمية توظيف أساليب إدارة الصراع المناسبة لكل موقف من مواقف الصراع، عن طريق الدورات التدريبية ذات العلاقة وورش العمل.

- تعزيز استخدام "أسلوب التعاون" و"أسلوب التسوية"، وذلك من خلال تحفيز المدراء للعمل بشكل مشترك للتوصل إلى حلول مقبولة عند أطراف الصراع.
 - متابعة الفئات ذات "العمر الأكبر" وتوعيتهم بضرورة استخدام "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" في بيئة العمل.
 - توعية الفئات ذات "عدد سنوات خبرة أكثر" بضرورة تنويع استخدام "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" حسب المواقف الميدانية دون الركون إلى أسلوب واحد في التعامل مع الصراع التنظيمي.
 - تزويد المدراء بالمعرفة الكافية من أجل رفع كفاءتهم الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي من خلال توظيف الاتصال الإداري ويتم ذلك من خلال ما يلي:
- عقد ندوات ومحاضرات في مجالي "الاتصال الإداري" و"إدارة الصراع التنظيمي".
 - عقد لقاءات دورية بين المدراء أنفسهم وذلك لتبادل الخبرات فيما بينهم.
 - إصدار نشرة دورية معدة خصيصاً للمدراء تتناول موضوعات ذات علاقة بعملهم.
 - تزويد المدراء بأحدث الدراسات والنظريات العلمية، وتوجيههم للاطلاع عليها.

ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

- نظراً لأهمية الاتصال الإداري والصراع التنظيمي، وقلة الدراسات التي تدرس العلاقة بينهما أقترح القيام بالدراسات المستقبلية الآتية:
- تطبيق الدراسة على مدراء المدارس الحكومية مع مراعاة إضافة المعلمين لعينة الدراسة.
 - إجراء دراسة حول العلاقة بين الاتصال الإداري وأسباب الصراع التنظيمي.
 - إجراء دراسة حول معوقات الاتصال الإداري وأثرها على الصراع التنظيمي.
 - دراسة أثر الصراع التنظيمي على اختيار نوع الاتصال الإداري.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1- الكتب العربية

- آل علي، رضا صاحب والموسوي، سنان كاظم (2001م)، "الإدارة لمحات معاصرة"، ط1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- إيلس، كارول (2009م)، "مهارات الإدارة للمديرين الجدد بناءً على أكثر الدورات حضوراً للجمعية الأمريكية للإدارة"، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2005م)، "الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2001م)، "المدير المعاصر الوظائف الأدوار المهارات الصفات"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- البدري، طارق عبد الحميد (2001م)، "الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية"، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحسن، رحي محمد (1989م)، "الاتصالات غير اللفظية وأهميتها في الإدارة"، السنة 28 ع61، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الرحالة، عبد الرازق سالم وعزام، زكريا أحمد (2011م)، "السلوك التنظيمي في المنظمات"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- السكارنة، بلال خلف (2009م)، "المهارات الإدارية في تطوير الذات"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- السلمي، علي (لا يوجد)، "السلوك الإنساني في الإدارة"، مكتبة غريب، جمهورية مصر العربية.

- الشامي، لبنان هاتف ونيو، ماركو إبراهيم (2001م)، "الإدارة المبادئ الأساسية"، ط1، المركز القومي للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الشماع، خليل محمد (2001م)، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الطراونة، عمر (2011م)، "الإشراف الفعال للمدراء"، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العامري، صالح مهدي والغالي، طاهر (2007م)، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العجمي، محمد حسنين (2008م)، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العلاق، بشير (1999م)، "أسس الإدارة الحديثة"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العميرة، محمد حسن (1999م)، "مبادئ الإدارة المدرسية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العميان، محمود سليمان (2005م)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- القبلان، يوسف محمد (1991م)، "مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري"، ط1، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القريوتي، محمد قاسم (2000م)، "السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006م)، "الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية"، المكتبة العصرية، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- المغربي، كامل محمد (2007م)، "الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين"، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

- المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم (1995م)، "تحليل السلوك التنظيمي"، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- تركي، مصطفى أحمد (1986م)، "بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية"، نقلاً عن: الدهان، أميمة، ط1، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت.
- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004م)، "إدارة السلوك في المنظمات"، تعريب ومراجعة: رفاعي رفاعي وإسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جواد، شوقي ناجي (2000م)، (أ)، "إدارة الأعمال منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- جواد، شوقي ناجي (2000م)، (ب)، "سلوك تنظيمي"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حبتور، عبد العزيز صالح (2009م)، "مبادئ الإدارة العامة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حريم، حسين (2006م)، "مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حريم، حسين (2004م)، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حسين، عبد العظيم طه وحسين، عبد العظيم سلامة (2007م)، "إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي"، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حمود، خضير كاظم (2002م)، "السلوك التنظيمي"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حنفي، عبد الغفار (2006م)، "أساسيات إدارة منظمات الأعمال"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- دحلان، عبد الله صادق (1994م)، "القيادة الإدارية"، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي (1995م)، "أصول الإدارة العامة"، مكتبة الأنجلو المصرية، جمهورية مصر العربية.

- ديري، زاهد محمد (2011م)، "السلوك التنظيمي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ديسلر، جاري (1992م)، "أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة"، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ربيع، هادي مشعان (2008م)، "علم النفس الإداري"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- سلطان، محمد سعيد (2004م)، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- سيزلافي، أندرو وولاس، مارك (1991م)، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- شوايش، مصطفى نجيب (1993م)، "الإدارة الحديثة مفاهيم، ووظائف، وتطبيقات"، مكتبة دار الفرقان، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2004م)، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- عبد العليم، أسامة محمد والشريف، عمر أحمد (2010م)، "المداخل الإدارية الحديثة في التعليم"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عريفج، سامي سلطي (2001م)، "الإدارة التربوية المعاصرة"، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عسكر، سمير أحمد (1995م)، "أصول الإدارة"، ط3، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- عطوي، جودت عزت (2001م)، "الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية"، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- علاقي، مدني عبد القادر (2000م)، "الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، ط9، مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.

- عليان، ربحي مصطفى (2007م)، "أسس الإدارة المعاصرة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عليوه، السيد (2001م)، "تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد"، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- فرج، طريف شوقي (2000م)، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- فلييه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (2005م)، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- فياض، محمود أحمد وقداة، عيسى يوسف وعليان، ربحي مصطفى (2010م)، "مبادئ الإدارة (1) وظائف المدير"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ماهر، أحمد (2004م)، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- مجيد، جاسم (2001م)، "دراسات في الإدارة العامة"، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- محمد، موفق حديد (2010م)، "وظائف المدير المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- محمود، علاء الدين عبد الغني (2011م)، "إدارة المنظمات"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- مصطفى، أحمد سيد (2000م)، "إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة"، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002م)، "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- مرسي، محمد منير (2001م)، "الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها"، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- هال، ريتشارد هـ (2001م)، "المنظمات هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها"، ترجمة: سعيد الهاجري، مراجعة: إبراهيم المنيف، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- هندريش، فريتس (2006م)، "القدرات القيادية الأربع قيادة الأفراد من خلال الطبيعة"، مكتبة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- هونز، جيف (2006م)، المهارات الإدارية في المدارس مرجع للقيادات الإدارية، ترجمة: نصر الله، نهير، مراجعة: الراميني، فوز، دار الكتاب الجامعي، غزة، فلسطين.

2- الرسائل العلمية

- الجسعي، خالد (1995م)، "مدى فعالية نظام الاتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الخالدي، أحمد بن محمد (2008م)، "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الدعس، زياد أحمد (2009م)، "معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السفياي، فاطمة بنت عليان (2009م)، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبي إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الشهري، سلطان بن حسن (2008م)، "المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الفراء، نعيم حسن (2008م)، "تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- اللوح، أحمد يوسف (2008م)، "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- زيدان، ناريمان (1998م)، "أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة نابلس، وطولكرم، وقفيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- شحاده، رائف شحاده (2008م)، "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- طبش، مصعب إسماعيل (2008م)، "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الواحد، مؤمن خلف (2008م)، "الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

3- الدوريات والنشرات

- الإدارة العامة للإدارات التربوية (2009م)، "المادة التدريبية لدورة إعداد مديري المدارس ونوابهم"، وزارة التربية والتعليم العالي، غزة، فلسطين.
- أبو الغنم، خالد محمد (2002م)، "أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء نيبان دراسة ميدانية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، م17، ع7، ص ص 223-261، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية.
- أبو غالي، عطايف محمود وبسيسو، نادرة غازي (2009م)، "التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية "سلسلة الدراسات الإنسانية" المجلد17، ع2، ص ص 419-464، غزة، فلسطين.

- البنا، إسعاد عبد العظيم (2008م)، "علاقة الذكاء الوجداني بأساليب إدارة الصراع لدى طلاب الجامعة"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، ع12، ص ص36-89 جمهورية مصر العربية.
- الزعبي، خالد يوسف (2005م)، "أثر توفر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك"، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، م32، ع2، ص ص353-371، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الطعاني، حين أحمد والضمور، سامي أحمد (2007م)، "أساليب المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي"، مجلة العلوم التربوية، ع11، ص ص257_296، المملكة الأردنية الهاشمية.
- اللوزي، موسى (1999م)، "الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية دراسة تحليلية ميدانية"، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، م15، ع4، ص ص113-134، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حراحشه، فواز ياسين (2009م)، "درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد"، مجلة علوم إنسانية، السنة7، ع42.
- صادق، حصه محمد والدرويش، أنيسة عبد الله، والعماري، بدرية مبارك (2003م)، "الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر"، مجلة العلوم التربوية، ع3، ص ص19_60، كلية التربية، جامعة قطر، قطر.
- محمد، أشرف السعيد (2011م)، "أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطني المعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع76، ج1، ص ص82-119، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- مصلح، عطية (2009م)، "أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال"، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 4، ع2، ص ص417-445، الخليل، فلسطين.
- نوفل، نهلة محمد (2009م)، "الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي من جانب المديرات برياض الأطفال التجريبية بشرق القاهرة دراسة ميدانية"، التربية، ع24، ص ص153-196، جمهورية مصر العربية.

4 - المواقع الإلكترونية

- السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، www.moeh.gov.ps تاريخ الاطلاع: 2011/12/17م.
- السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة التربية والتعليم العالي، غزة، "الكتاب الإحصائي السنوي"، www.mohe.ps، تاريخ الاطلاع 2011/11/15م.
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، www.hrdiscussion.com، تاريخ الإطلاع، 2011/9/27م.
- ويكيبيديا الموسوعة الحرة، <http://ar.wikipedia.org> ، تاريخ الاطلاع، 2011/12/23م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al-Ajmi, Rashed Shebeeb (2007), "**The effect of personal characteristics on conflict management style**", Copetitive Review: An International Business Journal, Emerald Group Publishing limited, Vol.17, No.3, pp 181_192.

Arlestig, Helene (2008), "**Structural prerequisites for principal's and teachers' communication about teaching and learning issues**", Improving Schools, SAGE, Vol.11, No.3, pp 189_203.

Ayoko, B. Oluremi (2007), "**Communication openness conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups**", Cross Cultural Management, An International Journal, Vol.14, No.2, Emerald Group Publishing limited, pp 105_124.

Ayoko, B.O. and Pekerti A.A (2008), "**The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust**", International Journal of Conflict Management, Emerald Group Publishing limited, Vol.19, No.4, pp 297_318.

Bambacas, M and Patrickson, M (2008), "**Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment**", Journal of Communication Management, Emerald Group Publishing limited, Vol. 12, No.1, pp 51_72.

Black, Octavius (1996), "**Adressing the issue of good communication**", people management, July, 25:44.

Choudrie, Jyot (2005), "**Understanding the role of communication and conflict on reengineering team development**", The Journal of Enterprise Information Management, Emerald Group Publishing limited, Vol.18, No.1, pp 64_78.

De Jong, Remco. Schalk, Rene. and Curseu Petrul (2008)," **Virtual communicating conflicts and performance in teams**", Team performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol.14, No.7/8, pp 364_380.

De Nobile, John J. McCormick, John (2008)," **Organizational communication and job satisfaction in Australian Catholic primary schools**", Educational Management Administration & Leadership, SAGE Journals Online, Vol.36, No.1 pp101-122.

George, Jennifer M. and Jones, Gareth R (2008), "**Understanding and Managing Organizational Behavior**", 5th Ed, Pearson Prentice Hall, United States of America.

Hall, Richard (1991), "**Organizations structures, processes, and out comes**", 5th Ed. Prentice Hall, Inc, United States of America.

Hunt, O,Tourish,D and Hargie,O (2000), "**The communication experiences of education managers: identifying strengths, weaknesses and critical incidents**", The International Journal of Educational Management, MCB University Press,14/3,120-129.

Ivancevich, Jhon M. and Matteson, Michael T. (2002), "**Organizational Behavior and Management**", 6th Ed, McGraw–Hill, New York, United States of America.

Koza, L. Karen. and Dant, P. Rajiv (2007), "**Effects of relationship climate control mechanism and communications on conflict resolution behavior and performance out comes**", Journal of Retailing 83, 3, pp 279_296 .

Luthans, Fred (1989), "**Organizational Behavior**", 5th Ed, McGraw–Hill Book Com, United States of America.

Moreno, E.M. Navarro, P.G. Zornoza, Ana. and Ripoll, P. (2009), "**Relationship task and process conflicts on team performance the**

moderating role of communication media", International Journal of Conflict Management, Emerald Group Publishing limited, Vol.20, No.3, pp 251_268.

Olaniran, A. Bolanle (2010), "**Group communication and conflict management in an electronic medium**", International Journal of Conflict Management, Emerald Group Publishing limited, Vol.21, No.1, pp 44_69.

Runde, Craig E and Flanagan, Tim A (2007), "**Becoming a Conflict Competent Leader**", Jossey – Bass, San Francisco, United States of America.

Schermerhorn, John R, Hunt, James G and Osborn, Richard N (1998), "**Basic Organizational Behavior**", John Wiley & Sons, Inc, United States of America.

الملاحق

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية

السيد / ة مدير المدرسة المحترم:

تحية طيبة وبعد

يسعدني أن أضع بين أيديكم استبانة حول علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي "حالة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة" لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يشمل على البيانات الشخصية.

الجزء الثاني: يشمل على مجالات الاتصال الإداري:

- مهارات الاتصال.
- وسائل الاتصال.
- أنواع الاتصال (الرسمي ، غير الرسمي).

الجزء الثالث: يشمل على أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

- أسلوب التفادي.
- أسلوب المنافسة.
- أسلوب التعاون.
- أسلوب التسوية.
- أسلوب التنازل.

أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة بعناية ووضع إشارة (√) أمام الاختيار المناسب للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية من الدراسة، إن البيانات التي ستدلون بها سوف تستخدم فقط لغاية البحث العلمي ويسرية تامة. شاكراً لكم كريم تعاونكم.

أخوكم الباحث

حامد علي أبو عجوة

الجزء الأول: بيانات شخصية

وضع إشارة (√) أمام الاختيار المناسب:

1- الجنس

ذكر	أنثى

2- العمر

أقل من 36 سنة	36 - 45	أكثر من 45 سنة

3- سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10	من 10 إلى أقل من 15	أكثر من 15 سنة

4- المؤهل العلمي

دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

5- المرحلة التعليمية

المرحلة الابتدائية	المرحلة الإعدادية	المرحلة الثانوية

6- مكان العمل

م. شمال غزة	م. غرب غزة	م. شرق غزة	م. الوسطى	م. خان يونس	م. رفح

7- مكان السكن

مدينة	مخيم	قرية

الجزء الثاني: محاور الاتصال الإداري:

الرقم	نص الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
مهارات الاتصال						
1	أعرض الأفكار المكتوبة بتسلسل منطقي.					
2	أحرص على الابتسام في بداية اللقاء.					
3	أهتم بما يدور بين الموظفين/الموظفات من مناقشات حول تحقيق أهداف العمل.					
4	أحرص على أن تتناسب حركة يدي وجسمي مع ما أقوله.					
5	أقبل الانتقادات وأناقشها بهدوء دون انفعال.					
6	أستخدم أسلوب الجمل القصيرة الخاصة بالموضوع.					
7	أحرص على النظر إلى الموظفين/الموظفات أثناء الحديث.					
8	أقرأ المعلومات على الموظفين/الموظفات بلغة فصيحة وميسرة.					
9	أطلب من الموظفين/الموظفات تزويدي بالتغذية الراجعة فيما يخص قراراتي خلال فترة زمنية محددة.					
وسائل الاتصال						
1	أستخدم المكاتبات لإبلاغ التعليمات للموظفين/الموظفات.					
2	أعتمد على المقابلات المباشرة لإيصال التعليمات.					
3	أقوم بالزيارات الميدانية للحصول على معلومات أكثر دقة.					
4	أسعى لاستخدام البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات.					
5	أستعين بالهاتف لإيصال التعليمات للموظفين/الموظفات.					
6	أهتم بصندوق الشكاوى والاقتراحات.					
7	أستخدم الفاكس في توصيل المعلومات أو استقبالها.					
أنواع الاتصال (الرسمي، غير الرسمي)						
الاتصال الرسمي						
1	أتصل بالموظفين من خلال القنوات المحددة في الهيكل التنظيمي.					
2	أقوم بتوثيق اتصالاتي بالموظفين كتابياً.					
3	أوجه التعليمات إلى الموظفين من خلال اجتماع رسمي يعقد دورياً.					

الرقم	نص الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
4	أحافظ على تسلسل المستويات الإدارية لإيصال المعلومات إلى الموظفين.					
5	أطلب من الموظفين كتابة طلباتهم لإيصالها إلى الجهات المعنية.					
الاتصال غير الرسمي						
1	أعتمد على العلاقات الاجتماعية عند الاتصال بالموظفين بهدف إنجاز العمل.					
2	أقابل الموظفين بشكل شخصي لحل مشكلة ما.					
3	أخبر أي موظف بما أريد دون أي محددات رسمية.					
4	أحصل على المعلومات من خلال الأحاديث المتبادلة مع الموظفين.					
5	أقوم بتسريب المعلومات عبر شبكة الأحاديث المشتركة للعاملين لاستشراف ردود فعلهم.					

الجزء الثالث: أساليب إدارة الصراع:

الرقم	نص الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
أسلوب التفادي						
1	أتفادى الإطلاع على المشكلات القائمة.					
2	أتجاهل الصراعات بين الموظفين/الموظفات.					
3	أحاول منع الموظفين/الموظفات من إظهار مشاعر الغضب والإحباط.					
4	أحرص على كبح الصراعات في مهدها تفادياً لمضاعفاتها.					

الرقم	نص الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
5	أتفادى الإنصات لشكاوى الأطراف المتصارعة أو توجد بينها خلافات.					
6	أتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.					
7	أتفادى مناقشة القضايا الخلافية مع الأطراف التي لا تتفق معهم في الرأي.					
8	أحرص على عدم تشجيع الاتصالات الأفقية بين الموظفين/الموظفات تفادياً لنشوء صراعات.					
أسلوب المنافسة						
1	أتمسك برأيي لإجبار الموظفين/الموظفات على تقديم تنازلات مهما كان هذا الرأي.					
2	أتعامل مع موضوعات الخلاف على أنها عمليات مكسب أو خسارة.					
3	أستخدم أسلوب الضغط والتهديد مع من اختلفت معهم في الرأي.					
4	أطبق العقوبات في حالة الاختلاف مع الموظفين/الموظفات.					
5	أفرض على الموظفين/الموظفات خطأً وجدالاً عمل غير مريحة لمصلحة العمل.					
6	أحاول الاسترسال في الحديث بشكل متواصل أثناء الاجتماعات.					
7	أعتمد أسلوب فرض الرأي الواحد كبديل لتعدد الآراء.					
أسلوب التعاون						
1	أحرص على التعرف على مشاكل الموظفين/الموظفات للمساعدة في حلها.					
2	أقوم بتهيئة المناخ المناسب للموظفين/الموظفات تفادياً لأي إشكالات.					

الرقم	نص الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
3	أجمع بين خبرتي وخبرات الموظفين/الموظفات عند اتخاذ القرارات.					
4	أنفهم وجهات نظر جميع الموظفين/الموظفات وإعطائهم الفرص للمشاركة.					
5	أحاول وضع أهداف مشتركة لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون الجميع.					
6	أحاول تحقيق حد أدنى من التعاون مع الإبقاء على روح المنافسة.					
7	أشجع الاتصالات الرأسية بين القاعدة والقيادة وبالعكس.					
8	أشجع الاتصالات الأفقية بين الموظفين/الموظفات.					
9	أشعر بالرضا عن حجم الاتصالات بين الموظفين ووتيرتها.					
أسلوب التسوية						
1	أحاول إيجاد حل توافقي.					
2	أستعين بالخبراء لحل المشاكل الصعبة داخل المنظمة.					
3	أعطي بعض التنازلات من أجل الحصول على بعض التنازلات من الآخرين.					
4	أوافق الشخص الآخر على بعض مواقفه إذا وافق على بعض مواقفي.					
5	أقترح أرضية للحل.					
6	أحاول مراعاة مزج العائد والتكلفة التي تعود علينا معاً.					
7	أحاول جعل الشخص الآخر يختار الحل الوسط.					

الرقم	نص الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
أسلوب التنازل						
1	بدلاً من مناقشة الأمور المختلف عليها، أحاول أن أشدد على الأشياء المتفق عليها.					
2	أضحى أحياناً برغباتي من أجل رغبات الآخرين.					
3	أنا دائماً أسعى لمساعدة الآخرين في التواصل إلى حلول ترضيهم.					
4	أحاول إرضاء مشاعر الآخرين.					
5	أدع الآخرين يحافظون على آرائهم إن كان يسعدهم ذلك.					
6	أثناء إجراء المفاوضات، أحاول أن أراعي مشاعر الشخص الآخر.					
7	إذا كان الموقف يبدو مهماً للآخرين أحاول تلبية رغباتهم.					
8	أراعي رغبات الطرف الآخر حين إجراء المفاوضات والمناقشات.					
9	أسعى إلى التوفيق بين أطراف الصراع للاستفادة من الصراع.					

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين والهيئات التي يعملون ضمنها

م	أسماء المحكمين	الهيئات التي يعملون ضمنها
1	أ.د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
2	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
3	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
4	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
5	د. يوسف جربوع	جامعة فلسطين
6	د. جهاد أبو طويلة	جامعة الأزهر
7	د. نادرة بسيسو	وزارة التربية والتعليم
8	أ. أشرف صالح	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (3)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه

م	الفقرة	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
أولاً	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مهارات الاتصال" والدرجة الكلية للمجال		
1	أعرض الأفكار المكتوبة بتسلسل منطقي.	.589	*0.000
2	أحرص على الابتسامة في بداية اللقاء.	.529	*0.000
3	أهتم بما يدور بين الموظفين / الموظفات من مناقشات حول تحقيق أهداف العمل.	.640	*0.000
4	أحرص على أن تتناسب حركة يدي وجسمي مع ما أقوله.	.488	*0.000
5	أقبل الانتقادات وأناقشها بهدوء دون انفعال.	.547	*0.000
6	أستخدم أسلوب الجمل القصيرة الخاصة بالموضوع.	.550	*0.000
7	أحرص على النظر إلى الموظفين / الموظفات أثناء الحديث.	.622	*0.000
8	أقرأ المعلومات على الموظفين / الموظفات بلغة فصيحة وميسرة.	.653	*0.000
9	أطلب من الموظفين / الموظفات تزويدي بالتغذية الراجعة فيما يخص قراراتي خلال فترة زمنية محددة.	.523	*0.000
ثانياً	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "وسائل الاتصال" والدرجة الكلية للمجال		
1	أستخدم المكاتبات لإبلاغ التعليمات للموظفين / الموظفات.	.500	*0.000
2	أعتمد على المقابلات المباشرة لإيصال التعليمات.	.429	*0.001
3	أقوم بالزيارات الميدانية للحصول على معلومات أكثر دقة.	.275	*0.027

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
4	أسعى لاستخدام البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات.	.583	*0.000
5	أستعين بالهاتف لإيصال التعليمات للموظفين / الموظفين.	.576	*0.000
6	أهتم بصندوق الشكاوى والاقتراحات.	.578	*0.000
7	أستخدم الفاكس في توصيل المعلومات أو استقباليها.	.595	*0.000
ثالثاً	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاتصال الرسمي" والدرجة الكلية للمجال		
1	أتصل بالموظفين من خلال القنوات المحددة في الهيكل التنظيمي.	.652	*0.000
2	أقوم بتوثيق اتصالاتي بالموظفين كتابياً.	.687	*0.000
3	أوجه التعليمات إلى الموظفين من خلال اجتماع رسمي يعقد دورياً.	.426	*0.001
4	أحافظ على تسلسل المستويات الإدارية لإيصال المعلومات إلى الموظفين.	.560	*0.000
5	أطلب من الموظفين كتابة طلباتهم لإيصالها إلى الجهات المعنية.	.534	*0.000
رابعاً	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاتصال غير الرسمي" والدرجة الكلية للمجال		
1	أعتمد على العلاقات الاجتماعية عند الاتصال بالموظفين بهدف إنجاز العمل.	.813	*0.000
2	أقابل الموظفين بشكل شخصي لحل مشكلة ما.	.533	*0.000
3	أخبر أي موظف بما أريد دون أي محددات رسمية.	.791	*0.000
4	أحصل على المعلومات من خلال الأحاديث المتبادلة مع الموظفين.	.693	*0.000

م	الفقرة	معامل سبب للاترباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
5	أقوم بتسريب المعلومات عبر شبكة الأحاديث المشتركة للعاملين لاستشراق ردود فعلهم.	.767	*0.000
خامساً معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أسلوب التفادي" والدرجة الكلية للمجال			
1	أتفادى الإطلاع على المشكلات القائمة.	.623	*0.000
2	أتجاهل الصراعات بين الموظفين / الموظفات.	.589	*0.000
3	أحاول منع الموظفين / الموظفات من إظهار مشاعر الغضب والإحباط.	.699	*0.000
4	أحرص على كبح الصراعات في مهدها تفادياً لمضاعفاتها.	.351	*0.006
5	أتفادى الإنصات لشكاوى الأطراف المتصارعة أو توجد بينها خلافات.	.712	*0.000
6	أتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.	.552	*0.000
7	أتفادى مناقشة القضايا الخلافية مع الأطراف التي لا تتفق معهم في الرأي.	.713	*0.000
8	أحرص على عدم تشجيع الاتصالات الأفقية بين الموظفين / الموظفات تفادياً لنشوء صراعات.	.713	*0.000
سادساً معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أسلوب المنافسة" والدرجة الكلية للمجال			
1	أتمسك برأيي لإجبار الموظفين / الموظفات على تقديم تنازلات مهماً كان هذا الرأي.	.713	*0.000
2	أتعامل مع موضوعات الخلاف على أنها عمليات مكسب أو خسارة.	.787	*0.000

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
3	أستخدم أسلوب الضغط والتهديد مع من اختلف معهم في الرأي.	.751	*0.000
4	أطبق العقوبات في حالة الاختلاف مع الموظفين / الموظفات.	.725	*0.000
5	أفرض على الموظفين / الموظفات خططاً وجداول عمل غير مريحة لمصلحة العمل.	.723	*0.000
6	أحاول الاسترسال في الحديث بشكل متواصل أثناء الاجتماعات.	.636	*0.000
7	أعتمد أسلوب فرض الرأي الواحد كبديل لتعدد الآراء.	.730	*0.000
سابعاً	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أسلوب التعاون" والدرجة الكلية للمجال		
1	أحرص على التعرف على مشاكل الموظفين / الموظفات للمساعدة في حلها.	.469	*0.000
2	أقوم بتهيئة المناخ المناسب للموظفين / الموظفات نقادياً لأي إشكالات.	.680	*0.000
3	أجمع بين خبرتي وخبرات الموظفين / الموظفات عند اتخاذ القرارات.	.713	*0.000
4	أنفهم وجهات نظر جميع الموظفين / الموظفات وإعطائهم الفرص للمشاركة.	.733	*0.000
5	أحاول وضع أهداف مشتركة لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون الجميع.	.597	*0.000
6	أحاول تحقيق حد أدنى من التعاون مع الإبقاء على روح المنافسة.	.411	*0.002
7	أشجع الاتصالات الرأسية بين القاعدة والقيادة وبالعكس.	.572	*0.000
8	أشجع الاتصالات الأفقية بين الموظفين / الموظفات.	.479	*0.000

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
9	أشعر بالرضا عن حجم الاتصالات بين الموظفين ووتيرتها.	.371	*0.004
ثامناً	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أسلوب التسوية" والدرجة الكلية للمجال		
1	أحاول إيجاد حل توفيقي.	.317	*0.012
2	أستعين بالخبراء لحل المشاكل الصعبة داخل المنظمة.	.542	*0.000
3	أعطي بعض التنازلات من أجل الحصول على بعض التنازلات من الآخرين.	.584	*0.000
4	أوافق الشخص الآخر على بعض مواقفه إذا وافق على بعض مواقفي.	.631	*0.000
5	أقترح أرضية للحل.	.397	*0.002
6	أحاول مراعاة مزج العائد والتكلفة التي تعود علينا معاً.	.640	*0.000
7	أحاول جعل الشخص الآخر يختار الحل الوسط.	.592	*0.000
تاسعاً	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أسلوب التنازل" والدرجة الكلية للمجال		
1	بدلاً من مناقشة الأمور المختلف عليها، أحاول أن أشدد على الأشياء المتفق عليها.	.435	*0.001
2	أضحى أحياناً برغباتي من أجل رغبات الآخرين.	.432	*0.001
3	أنا دائماً أسعى لمساعدة الآخرين في التواصل إلى حلول ترضيهم.	.326	*0.011
4	قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين.	.722	*0.000
5	أدع الآخرين يحافظون على آرائهم إن كان يسعدهم ذلك.	.729	*0.000

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
6	أثناء إجراء المفاوضات، أحاول أن أراعي مشاعر الشخص الآخر.	.444	*0.001
7	إذا كان الموقف يبدو مهماً للآخرين أحاول تلبية رغباتهم.	.689	*0.000
8	أراعي رغبات الطرف الآخر حين إجراء المفاوضات والمناقشات.	.704	*0.000
9	أسعى إلى التوفيق بين أطراف الصراع للاستفادة من الصراع.	.659	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.