

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا

دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في

محافظة الخليل

إعداد

محمد فراس شاهر العويوي

إشراف

الدكتور راتب الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا

في جامعة الخليل

2013-2012م

إجازة الدراسة

دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في

محافظة الخليل

إعداد

محمد فراس شاهر العويوي

نوقشت هذه الدراسة وأجيزت في

يوم بتاريخ / / 2013 م ، والموافق / / ١٤٣٣ هجري .

أعضاء لجنة المناقشة :

..... التوقيع	مشرفا ورئيسا	د. راتب الجعبري
..... التوقيع	ممتحنا خارجيا	د. محمد عمرو
..... التوقيع	ممتحنا داخليا	د. محمد الجعبري

إهداء

♦ إلى من قال الله فيهم بعد أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ :

{ وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا }

الإسراء: 24

والذي تغمده الله بواسع رحمته ، ووالدتي بارك الله لنا في عمرها .

♦ إلى من قال الله فيهم بعد أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ :

{ وَعَاشِرُوهُنَّ بِالْمَعْرُوفِ } النساء: 19

أم شاهر جزاها الله عني كل خير .

♦ إلى من قال الله فيهم بعد أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ :

{ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ } فاطر: 28

إلى الدكتور راتب الجعبري حفظه الله .

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله فقد أعان ووفق ((رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ

وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)) [النمل: 19]

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في مساعدتي وتوجيهي وإرشادي ، وذلك من

قول المصطفى صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)⁽¹⁾.

ومزيدا من الشكر والتقدير إلى الدكتور راتب الجعبري لجهوده العظيمة والنيرة ، والذي لم يبخل عليّ لا بعلمه ولا بجهده وكان لي خير دليل ومنازل .

كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور محمد الجعبري عميد كلية التمويل والإدارة في جامعة الخليل وكافة الأساتذة في الكلية الذين رفقوني كل بالعلم والمعرفة .

والشكر موصول إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لما قدموه من ملاحظات واقتراحات قيمة أثرت هذا الجهد .

وأخيرا جزيل شكري وعظيم عرفاني للعاملين في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل الذين تعاونوا معي في جميع البيانات بالدقة المطلوبة .

أسأل الله العليّ القدير أن يجزي الجميع عني خير الجزاء وأن يوفقهم لما يحبه ويرضاه ، انه سميع مجيب .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ، وصلى الله وسلم على سيدنا محمد النبي الأمي .

¹ - www.islamweb.net/newlibrary/display_book.php?idfrom

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	إجازة الدراسة
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
ر	الملخص بالعربية
ش	الملخص بالانجليزية
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
3	خلفية الدراسة
4	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
5	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
13	الفرع الأول : الإطار النظري
13	مفهوم الصراع التنظيمي

رقم الصفحة	الموضوع
16	أهمية الصراع التنظيمي
18	النماذج المفسرة للصراع التنظيمي
19	تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
19	أولا : مرحلة الفكر التقليدي
20	ثانيا : مرحلة الفكر السلوكي
21	ثالثا : مرحلة النظرة التفاعلية الاتجاهات الحديثة
23	الصراع التنظيمي من منظور إسلامي
23	أنواع الصراع في المنظور الإسلامي
25	المنهج الإسلامي في إدارة الصراع
27	مستويات الصراع التنظيمي
29	أسباب الصراع التنظيمي
29	أولا : الأسباب التنظيمية للصراع
31	ثانيا: الأسباب الشخصية
33	أشكال الصراع التنظيمي
33	أولا : الصراع داخل الفرد
34	ثانيا : الصراع بين الأفراد
35	ثالثا : الصراع القائم بين النظم أو بين الجماعات
37	مراحل الصراع التنظيمي

رقم الصفحة	الموضوع
41	آثار الصراع التنظيمي
41	أولا : الآثار الايجابية
44	ثانيا : الآثار السلبية
45	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
46	أولا : نموذج روبنز
46	ثانيا : نموذج مارث و سيمون
47	ثالثا : نموذج بليك و موتون
47	رابعا : نموذج رحيم
49	خامسا : نموذج أندرو سزلاقي
51	سادسا : نموذج بيكر وزملانه
52	سابعا : نموذج ثوماس و كيلمان
58	إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم
61	المهام المتعلقة بأقسام مديرية التربية والتعليم
65	الفرع الثاني : الدراسات السابقة
65	الدراسات المحلية
68	الدراسات العربية
77	الدراسات الأجنبية
82	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

رقم الصفحة	الموضوع
	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
85	المقدمة
85	مجتمع الدراسة وعينته
86	خصائص عينة الدراسة
90	منهج الدراسة
90	أداة الدراسة
90	بناء أداة الدراسة
92	صدق أداة البحث
95	ثبات أداة الدراسة
96	تطبيق أداة الدراسة
97	أساليب المعالجة الإحصائية
97	حدود الدراسة
	الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة وتحليلها
99	المقدمة
100	تحليل البيانات ومناقشتها
100	السؤال الرئيسي الأول للدراسة
101	السؤال الفرعي الأول
104	السؤال الفرعي الثاني

رقم الصفحة	الموضوع
112	السؤال الفرعي الثالث
120	السؤال الفرعي الرابع
128	السؤال الرئيسي الثاني للدراسة
	الفصل الخامس : نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها
146	الفرع الأول : نتائج الدراسة واستنتاجاتها
146	المقدمة
146	النتائج المستمدة من خصائص عينة البحث
147	النتائج المستمدة من مجالات البحث ومحاوره
155	الفرع الثاني : توصيات الدراسة
155	التوصيات الخاصة بالمستفيدين الرئيسيين من الدراسة
157	التوصيات الخاصة بوزارة التربية والتعليم
158	التوصيات الخاصة بالدراسات المستقبلية في نفس المجال
159	مراجع الدراسة
167	فهرس الجداول
170	فهرس الأشكال
172	ملاحق الدراسة

ملخص البحث

دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة

الخليل

إعداد : محمد فراس شاهر العويوي

إشراف : الدكتور راتب الجعبري

يتفاعل العاملون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مع بعضهم وبشكل مستمر من أجل تحقيق أهداف تلك المديريات ، ويؤدي هذا التفاعل إلى اتفاق حول بعض الأمور واختلاف حول البعض الآخر ، وغالبا ما تقود حالات عدم التوافق إلى حدوث اختلافات وصراعات بين العاملين .

فقد كشفت دراسة (السويلم ، 2001) التي أجريت على العاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي في مدينة الرياض، أن العاملين في الإدارة التنفيذية يقضون ما يزيد عن 25% من أوقاتهم في التعامل مع الصراعات التنظيمية ، بمعنى أن أكثر من ربع وقت العمل الإداري يذهب في التعامل مع الصراع التنظيمي .

يتضح مما سبق أن الصراع التنظيمي طبيعي الحدوث ويأخذ جزءاً ليس باليسير من وقت المديرين ، إذا فهو جزء لا يتجزأ من العمل الإداري وحتمية وجوده يتطلب من هؤلاء المديرين أن يكونوا أكثر وعياً ومعرفة به ، حتى يتجنبوا آثاره السلبية ويستفيدوا من إيجابياته لصالح المنظمة .

لذا فإن الباحث قد رأى ضرورة دراسة هذه الظاهرة والتعرف على واقع الصراع التنظيمي في أكثر المؤسسات الفلسطينية أهمية للمجتمع الفلسطيني وهي مديرية التربية والتعليم ، وذلك

لمحاولة تحويل الصراع التنظيمي داخل المديرية وما يحمله من آثار سلبية إلى فرصة لإطلاق قدرات القادة الإبداعية في استثمار الصراع والاستفادة منه .

وجاءت هذه الدراسة بعنوان : دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في خمسة قضايا رئيسية وهي :

§ مستويات الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام .

§ أسباب الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام .

§ أنواع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام .

§ الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام .

§ التعرف على الفروق إن وجدت بين آراء أفراد الدراسة حول واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وفقاً لمتغيرات الدراسة المتمثلة في العمر ، الجنس ، الوظيفة (مدير مدرسة - رئيس قسم) ، المديرية ، الخبرة الإدارية ، المؤهل العلمي .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وتمثل الإستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة ، وقد تكونت عينة الدراسة من قسمين : الأول تكون من (48) رئيس قسم يمثلون كافة مجتمع

الدراسة، و الثاني تكون من (360) مدير ومديرة مدرسة يمثلون كافة مجتمع الدراسة .

وقد خُص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي :

1. أن مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.10 %) .
2. أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسباب الصراع التنظيمي كانت مرتفعة ، حيث بلغت الدرجة الكلية لأسباب الصراع التنظيمي (3.62 %) .
3. أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاء على النحو التالي ؛ حيث تبين أن أعلى هذه الأسباب (محدودية الموارد) ، يليه (الأسباب الشخصية)، ثم (عدم وضوح الصلاحيات)، وأخيرا (عدم وضوح المسؤوليات) .
4. أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أنواع الصراع التنظيمي كانت متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية لأنواع الصراع التنظيمي (3.34 %) .
5. أن أهم أنواع الصراعات التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاء على النحو التالي ؛ حيث تبين أن أعلى هذه الأنواع (الصراع بين فرد وآخر)، ثم (الصراع بين فرد ومجموعة)، وأخيرا (الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى) .
6. أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (3.34 %) .
7. أن أهم أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاءت على النحو التالي ؛ حيث تبين أن أعلى هذه الإستراتيجيات والأساليب (أسلوب التعاون)، يليه (أسلوب التجنب)، وأخيرا (أسلوب التنافس).
8. لا توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الجنس.
9. توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير العمر، الوظيفة ، المديرية ، الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي .

Abstract

Study and analysis of organizational conflict management in Hebron Education Directorates

**Prepared By :
Mohammad Feras Shahir Ewawi**

**Supervised By:
Dr. Ratib Ja'bari**

Workers in education directorates in Hebron, interact together continuously in order to achieve those goals of the directorates. This interaction leads to an agreement on certain things and a difference about others which often lead to differences and conflicts among workers.

A study has revealed that workers in the executive management spend more than 25% of their time in dealing with organizational conflicts which means that more than a quarter of their time in the administrative work is spent in dealing with that.

Accordingly, It is already clear that the organizational conflict is natural to happen and takes not more than a small part of the managers' time, then its an integral part of the administrative work and the inevitability of its existence requires these managers to be much more of it in knowledge and awareness in order to avoid its negative impacts and make use of its advantages for the benefit of the organization.

Therefore, the researcher had seen that its necessary to study this phenomenon and identify the reality of the organizational conflict in the most important Palestinian institutions of the Palestinian society of which is the Education Directorate. The researcher conducted this study to try to convert the organizational conflict within the Directorate and the

magnitude of the negative effects to the opportunity to launch a capacity of creative leaders in investment and benefit from the conflict.

The study was entitled as its mentioned above to identify the reality of organizational conflict in the education directorates in Hebron in five key issues:

- 1- The levels of organizational conflict in the viewpoint of school principals and heads of departments.**
- 2- The causes of organizational conflict from the point of view of school principals and heads of departments.**
- 3- Types of organizational conflicts from the aforementioned perspective.**
- 4- Strategies used in the conflict management according to the same point of view.**
- 5- Identification of differences, if any, among the views of members of the study about the reality of organizational conflict in the Education Directorates according to the study variables of age, sex, occupation (school director – chairperson), the Directorate, scientific expertise and academic qualification.**

The descriptive survey method was used and the questionnaire was the main tool for this study. The sample of the study consisted of two parts:

First: (48) department head representing all the population of the study.

Second: (350) principals representing all the population of the study.

This research has concluded the following result :

- 1- The level of the organizational conflict in Hebron education directorates is moderately available, where the arithmetic average was (3.10 %).**
- 2- The degree of school administrators trends and departments heads towards the causes of organizational conflict was high, where the total score for these reasons reached at (3.62 %).**

- 3- The most important reasons for the organizational conflict from the perspective of school principals and heads of departments came as follows, where it was found that the highest of these reasons was : (limited resources), followed by (personal reasons) and then (the lack of clarity powers) and finally (blurred responsibilities).
- 4- The degree of school principals trends and departments heads towards the kinds of the organizational conflict was moderate, where the total score for these types reached at (3.34 %).
- 5- The most important kinds of the organizational conflict from the perspective of school principals and heads of departments came as follows, where it was found that the highest of these types was: (conflict between an individual and another), followed by (conflict between an individual and a group)and finally (conflict between a group and another).
- 6- The degree of school administrators trends and departments heads about the strategies of the organizational conflict management was moderate, where the total score for these strategies reached at (3.34 %).
- 7- The most important methods of dealing with regulatory conflicts in the viewpoint of school head teachers and departments chairpersons were as follows in terms of height : (method of cooperation), followed by (method of avoidance), and finally (method of competition).
- 8- There are no differences among the views of members of the study towards the reality of the organizational conflict according to gender.
- 9- There are differences among the views of members of the study towards the reality of the organizational conflict according to the variable age, occupation, Directorate, scientific expertise and qualifications.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة ✓

مشكلة الدراسة ✓

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ✓

أهداف الدراسة ✓

أهمية الدراسة ✓

مصطلحات الدراسة ✓

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

تسعى المنظمات في سبيل تحقيق أهدافها إلى الاستفادة القصوى من مواردها المادية والبشرية ، والركيزة الأساسية التي تركز عليها المنظمات في تحقيق الأهداف هم العاملون فيها ، حيث يتفاعلون مع بعضهم بشكل مستمر من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، ويؤدي هذا التفاعل إلى اتفاق حول بعض الأمور واختلاف حول البعض الآخر ، وغالبا ما تقود حالات عدم التوافق إلى حدوث اختلاف وصراع بين العاملين .

وهذا الصراع هو أحد التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات كما يقول (الكبيسي) (1):
" والتحديات التنظيمية قد تكون على شكل صراعات أو نزاعات داخلية أو بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها " .

على الإدارة ألا تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة في التنظيم بل يجب أن تتدخل ؛ لأنه إذا أهمل المديرون الصراع التنظيمي أو أغفلوا مواجهته أو حسن التعاون معه، فإنه سيتسع ويصبح عامل هدم وإعاقة يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها ويؤدي إلى تدني كفاءتها .

ولا تكاد توجد منظمة بدون صراع ، فوجوده حتمي في حياة المنظمات ، وهو ظاهرة طبيعية لا بد من وجودها ، قال الله تعالى (2) { وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ (118) إِلَّا مَنْ رَجِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ لَأَمْلَأَنَّ جَهَنَّمَ مِنَ الْجِنَّةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ (119) } .

¹- الكبيسي ، عامر (1998) ، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، مطابع دار الشرق ، الدوحة ، ص 27 .

²- هود ، آية 118 - 119 .

وهذه الاختلافات وما ينتج عنها من صراعات موجودة منذ فجر الإنسانية مروراً بقصة قابيل وهابيل ، وما تزال .. ، وستبقى مستمرة بين البشر إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها.

وقد حظيت ظاهرة الصراع التنظيمي باهتمام رجال الاجتماع ، وعلماء الاقتصاد والمهتمين بالشؤون السياسية إلا أنها أصبحت في الآونة الأخيرة محل اهتمام الباحثين في مجال الإدارة بصفة عامة ، وفي مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة .

لذا فإن الباحث يرى ضرورة دراسة الصراعات التنظيمية للوقوف على ماهيتها، أسبابها وأساليب التعامل معها حتى تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة وتساعد على تحقيق أهدافها .

1.2 خلفية الدراسة

"تعد الصراعات التنظيمية من المشكلات الإدارية الرئيسية التي تواجه المديرين في أعمالهم اليومية فقد كشفت إحدى الدراسات أن العاملين في الإدارة التنفيذية يقضون ما يزيد عن 25% من أوقاتهم في التعامل مع الصراعات التنظيمية " (1)، بمعنى أن أكثر من ربع وقت العمل الإداري يذهب في التعامل مع الصراع ، ولكن هل يدل وجود صراع تنظيمي في المنظمة الإدارية على أن هناك خلافاً في هذه المنظمة ؟.

تري المدرسة التقليدية أن وجود الصراع التنظيمي أمر غير مرغوب فيه ، ويدل وجوده على خلل في التنظيم ، ولكن المدرسة الحديثة تشجع وجود حد أدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الابتكارية ، فالصراع لا يمثل خطراً في حد ذاته وإنما يكمن الخطر في سوء إدارته ، وهذا يتطلب بدوره أن تكون هناك استراتيجيات وطرق جديدة لإدارة الصراع .(2)

¹- السويلم ، خالد (2001) ، إدارة الصراع التنظيمي دراسة مسحية على العاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك

خالد الدولي ، الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ص 3 .

²- المرجع نفسه ، ص 42 .

يتضح مما سبق أن الصراع التنظيمي له آثار ايجابية وآثار سلبية ، وبما أنه طبيعي الحدوث ويأخذ جزءا ليس باليسير من وقت المديرين ، إذا فهو جزء لا يتجزأ من العمل الإداري وحتمية وجوده يتطلب من هؤلاء المديرين أن يكونوا أكثر وعيا ومعرفة به ، حتى يتجنبوا آثاره السلبية ويستفيدوا من ايجابياته لصالح المنظمة .

لذا فإن الباحث قد رأى ضرورة دراسة هذه الظاهرة والتعرف على واقع الصراع التنظيمي في أكثر المؤسسات الفلسطينية أهمية للمجتمع الفلسطيني وهي مديرية التربية والتعليم ، وذلك لمحاولة تحويل الصراع التنظيمي داخل تلك المديرية وما يحمله من آثار سلبية إلى فرصة لإطلاق قدرات القادة الإبداعية في استثمار الصراع والاستفادة منه ، وكذلك توظيف آثاره الايجابية وتحويلها إلى محفزات للعاملين في سبيل تحقيق أهداف المديرية .

1.3 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تمت صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي : ما واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام العاملين في تلك المديريات؟ ، وينبثق عن هذا السؤال التساولين الرئيسيين التاليين :

السؤال الأول :

ما واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام العاملين في تلك المديريات؟، قياساً على الأمور التالية :

- ما مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام ؟ .

- ما أسباب الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام ؟ .
- ما أنواع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام ؟ .
- ما الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام ؟ .

السؤال الثاني :

هل يوجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقاً لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الجنس، الوظيفة (مديرة مدرسة - رئيسة/ة قسم)، المديرية، الخبرة الإدارية، و المؤهل العلمي ؟ .

1.4 أهداف الدراسة

وقد تحددت أهداف الدراسة في ما يلي :

الهدف الرئيسي الأول :

التعرف على واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام العاملين في تلك المديرية، قياساً على

الأمور التالية :

أ - معرفة مستويات الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام .

ب- معرفة أسباب الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام .

ت- معرفة أنواع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام .

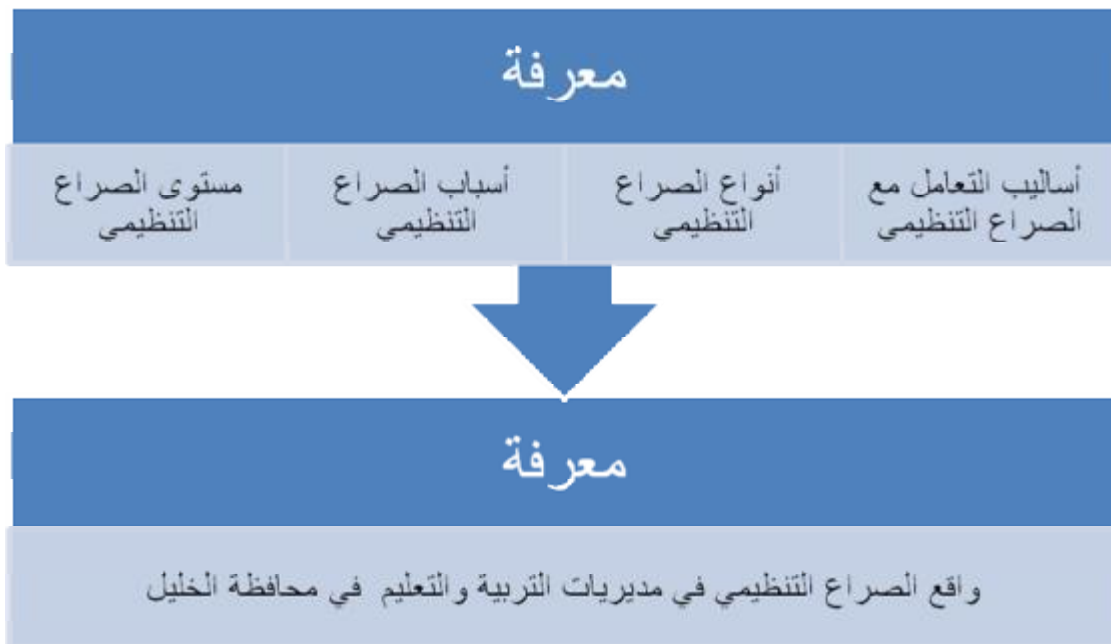
ث- معرفة الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام .

الهدف الرئيسي الثاني :

التعرف على الفروق إن وجدت بين آراء أفراد الدراسة حول واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وفقا لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الجنس، الوظيفة (مديرة/مدرسة - رئيس/ة قسم)، المديرية، الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي ،

والشكل التالي يوضح أهداف الدراسة :

شكل رقم (1.1) : نموذج أهداف الدراسة



1.5 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في ناحيتين ، ناحية علمية (نظرية) وناحية عملية .

وتتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية (النظرية) في الآتي :

- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الصراع التنظيمي "فهذا الموضوع لم ينل الاهتمام الكافي من جامعتنا العربية ومكتباتنا العربية ومن المهتمين بدراسات السلوك التنظيمي"¹.
- ارتباط هذه الدراسة بظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث ، لا بد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها، فهذه الدراسة تسعى للتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي ، أسبابه ، أنواعه، وأساليب التعامل معه، فلا يمكن إدارته والحصول على إيجابياته وتجنب سلبياته إلا بعد التعرف على كيفية التعامل معه.
- أنها يمكن أن تكون نقطة بداية لدراسات مماثلة .

أما الأهمية العملية لهذه الدراسة فتتمثل فيما يلي :

- " أنه إذا كان العاملون في الإدارة التنفيذية يقضون 25% من وقتهم في إدارة الصراع التنظيمي " ⁽²⁾، فإن هذه الدراسة تسعى للتعريف بالصراع التنظيمي ، أسبابه ، أنواعه ، وأساليب التعامل معه ، مما يجعل هذا الوقت مستفادا منه استفادة مثلى .
- أن نتائج هذه الدراسة قد تسهم في إبراز الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ، وتحسين الصورة السيئة عن الصراع التنظيمي ، وتوضيح أن العبرة في طريقة إدارته .

¹- محمد ، لطفي (1997) ، مفهوم الصراع التنظيمي : المفاهيم واستراتيجيات إدارته ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، الرياض ، ص 3.

²- السويلم ، خالد (2001) ، إدارة الصراع التنظيمي دراسة مسحية على العاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي - الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ص 3 .

- يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقليل الآثار السلبية للصراعات التنظيمية إن وجدت في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل .

1.6 مصطلحات الدراسة

1- الصراع التنظيمي :

عرفه فكتشوه (Vecchio) بأنه : " عملية تنتج عندما يدرك شخص أو مجموعة من الأشخاص أن شخصا ما ، أو مجموعة من الأشخاص يحبطون ، أو على وشك إحباط للشخص أو المجموعة الأولى " (1) .

كما عرف حامد بدر الصراعات بأنها : " عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد ، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الأفراد أو لأهداف الأفراد أو لأهداف المجموعات ، أو نتيجة لعدم الاتفاق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف أو الرغبات " (2) .

ويلاحظ أنه لا يوجد إجماع على تعريف واحد للصراع ، وربما يعود ذلك إلى أن الصراع يحدث في مستويات متعددة ؛ المستوى الذاتي داخل الفرد نفسه ، والمستوى الفردي في التنظيم ، والمستوى التنظيمي بين الجماعات داخل المؤسسة أو بين المؤسسات ، فبعض التعريفات ركزت على مستوى معين دون غيره .

¹ -Vecchio , Robert p (1991) : Organizational Behavior second edition for worth , the Dryden press , p 32 .

² -بدر ، حامد أحمد رمضان (1986)، طرق في الفكر الإسلامي لإدارة الخلافات في المنظمات . المجلة العربية لإدارة الأعمال ، ع 2 ، الأردن ، ص 3 .

2- إدارة الصراع التنظيمي :

عرفها رمضان عيد بأنها : " معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلا من أن تكون هدامة ، ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائما على أنها مهارة أساسية للإداريين حيث إن الصراع في التنظيمات أمرا محتوما ، كما أنه مفيد أحيانا " (1) .

ويعرفها المهدي وهيبة بأنها : " عبارة عن مهارة أساسية لرجل الإدارة تستهدف التغيير البناء والمنتج للأفراد أو التنظيمات الفرعية لأي تنظيم في مؤسساتنا التعليمية " (2) .

ويفرق سلامة حسين بين إدارة الصراع وحل الصراع، "فإدارة الصراع لا تعني حله بالضرورة؛ ذلك لأن حل الصراع يتضمن إزالته أو التقليل منه إلى أدنى مستوى ، في حين لا تتضمن عملية إدارة الصراع بالضرورة التقليل من حجم الصراع ، وإنما تتطلب عملية إدارة الصراع التدخل للتقليل منه إذا كان أكثر من اللازم، أو لدعمه إذا كان أقل مما يجب" (3) .

ويرى الباحث أن إدارة الصراع التنظيمي هي : عملية مخططة تترجم في صورة مهارات إدارية راقية، يمكن أن يمارسها إداريي مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل ، وفق استراتيجيات وأساليب وتقنيات عمل تمكنهم من التعامل مع الصراع المحتوم بهدف الحفاظ على

¹ - عيد ، رمضان أحمد (1997) ، إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية - دراسة تحليلية ، مجلة الفيصل ، ع 249 ، ص 21 .

² - المهدي ، سوزان محمد وهيبة (2000) : إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية - التربية وعلم النفس ، ج (4)، ع (24)، ص 222.

³ - حسين ، سلامة عبد العظيم (2004) ، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة ، ط 1 ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، ص 222 .

دينامكية العمل في المديرية واستمراره ؛ للتعاطي مع عوامل ومتطلبات تطوير الأداء داخل نظام المديرية .

3- أساليب إدارة الصراع التنظيمي :

وقد عرفها وشاحي بأنها " الأساليب والطرق المفضلة التي يستخدمها الفرد في مواجهة الصراع وتدبره ، وتوصف من خلال بعدين أساسيين هما ، بعد الحزم الذي يمثل مدى محاولة الفرد إرضاء اهتماماته الخاصة ، والثاني هو بعد التعاون الذي يمثل مدى محاولة الفرد إرضاء اهتمامات الآخرين" (1) .

وينتج عن استخدام هذين البعدين خمسة أساليب محتملة لإدارة الصراع ، أشار إليها عبد العليم والشريف (2) ، نقلا عن ثوماس وكليمان (Thomas and Kilmann) وهي :

1. إستراتيجية التنافس (الإجماع) : ويكون فيها المدير حازما بشكل كبير ، ولكنه غير متعاون ، حيث يستخدم سلطة القانون لتحقيق المصالح حتى و لو على حساب الأطراف الأخرى .
2. إستراتيجية التجنب (التفادي) : ويكون فيها المدير غير متعاون وغير حازم ، وينسحب من الموقف كي لا يواجه الصراع .
3. إستراتيجية التعاون (المواجهة) : ويكون فيها المدير متعاوناً وحازماً بشكل كبير في آن واحد ، ويتم التعاون و مشاركة جميع أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم يلبي اهتمامات جميع الأطراف .

¹- وشاحي ، مروان عيسى (2002) ، إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، ص 10 - 11 .

²- عبد العليم ، أسامة محمد والشريف (2009) ، المدخل الإدارية الحديثة في التعليم ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 268 .

4. إستراتيجية التسوية (الحل الوسط) : ويكون فيها المدير متعاوناً وحازماً بشكل جزئي ، ويتم إيجاد حل وسط يرضي جزئياً أطراف الصراع .

5. إستراتيجية التنازل (المجاملة) : ويكون فيها المدير متعاوناً بشكل كبير ، ولكنه غير حازم و يهمل اهتماماته الخاصة لإرضاء اهتمامات الآخرين .

4- مستويات الصراع التنظيمي :

المستويات لغة: جمع مستوى والمستوى هو الدرجة التي استوى عليها الشيء⁽¹⁾ .
والمستوى كذلك هو وضع يبرز حالة المفحوص بعد اختباره أو معرفة رأيه⁽²⁾ .
أما التعريف الإجرائي لمستويات الصراع التنظيمي : فهي تمثل درجة الخلاف وعدم التوافق التي يستشعرها المبحوثون بينهم في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ، وهي تختلف من فرد لآخر وفقاً للفروق الفردية بينهم ، حيث يكون مستوى الصراع إما منخفضاً أو متوسطاً أو عالياً ؛ نتيجة لتباين الاستعدادات والفروق بين الأفراد ، وكذلك لتباين أسباب الصراع التنظيمي وأساليب التعامل معه .

¹- المعجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية ، ج 1 ، ط 3 ، القاهرة ، ص 484 .

²- عاقل ، فاخر (1988) ، معجم العلوم النفسية ، بيروت ، دار الرائد العربي ، ص 212 .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

اقتضت طبيعة دراسة وتحليل هذا الفصل تقسيمه إلى فرعين هما :
الفرع الأول الإطار النظري، الفرع الثاني الدراسات السابقة.

الفرع الأول : الإطار النظري ويشمل :

- ✓ مفهوم الصراع التنظيمي
- ✓ أهمية الصراع التنظيمي
- ✓ النماذج المفسرة للصراع التنظيمي
- ✓ الصراع التنظيمي من منظور الفكر الإداري
- ✓ الصراع التنظيمي من منظور إسلامي
- ✓ مستويات الصراع التنظيمي
- ✓ أسباب الصراع التنظيمي
- ✓ أشكال الصراع التنظيمي
- ✓ مراحل الصراع التنظيمي
- ✓ آثار الصراع التنظيمي
- ✓ استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
- ✓ إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم

الفرع الثاني : الدراسات السابقة

الفرع الأول الإطار النظري

2.1 مفهوم الصراع التنظيمي

تعني كلمة الصراع في اللغة العربية : النزاع والخصام ، أو المشادة والتنافر ، أو الخلاف والشقاق ، ويجمع بينها قاسم مشترك ، ألا وهو العداوة بين فريقين ، والخلاف بين اثنين ، ويسمى ذلك شقاقا ، لأن كل فريق من فريق العداوة قصد شقا أي ناحية غير شق صاحبه (1).

أما كلمة (conflict) فهي من أصل لاتيني ، وتعني : "العراك أو الخصام نتيجة للتعارض بين المصالح والآراء . " (2).

ويعرفه مصطفى بأنه: " عملية الخلاف أو النزاع التي تنشأ كنتيجة حتمية للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة ، وذلك بهدف إحداث تغيير ايجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم هؤلاء الأفراد " (3).

ويمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه: " عبارة عن الطرف، أو المجال الذي يحدث فيه تعارض لمطالب واهتمامات وأهداف كل من الطلاب، المدرسين ،الموظفين ، والإداريين داخل المدارس ، وبذلك فإن الصراع المدرسي يتمثل في الموقف السلبي الذي يستنفذ وقت وطاقات وجهد الأفراد المشتركين فيه" (4).

¹ - الأزهرى ، محمد بن أحمد (1964)، تهذيب اللغة ، دار القومية للطباعة ، القاهرة ، ص 248 .

² - العميان ، محمود سليمان (2004) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان ، ط 2، ص 363.

³ - مصطفى ، يوسف (2005) ، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، دار الفكر العربي ، عمان ، ص 377 .

⁴ - حسين، طه (2007)، استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1، ص 15 .

وقد عرفه كوسر **Coser** بأنه : " كفاح حول القيم ، والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة ، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم ، أو القضاء عليهم " (1) .

ومن التعريفات السابقة للصراع نجد أن الباحثين في تعريفهم للصراع التنظيمي ركزوا على الجانب السلبي للصراع فقط ويمكن إجمال تلك التعريفات في تعريف مهدي والبلبيسي اللذين عرفا الصراع بأنه : " عملية تحدث نتيجة مواقف تفاعلية بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات ، ومن خلال ذلك يتم إدراك وجود مصالح متعارضة ، أو تباين في القيم ، أو عدم توازن في توزيع الموارد المشتركة ، مما يبرز سلوكا يتسم بالتعارض والإعاقة لإحباط مصالح الطرف الآخر وعرقله أهدافه " (2) .

وقد عرفه المهدي وهيبة على أنه : " ظاهرة طبيعية الحدوث في أي مؤسسة من المؤسسات التابعة للمجتمع ، فقد تحدث بين فرد وآخر ، أو بين فرد ومجموعة ، أو بين المجموعات داخل المؤسسة ، أو بين المؤسسات المختلفة ، وينشأ الصراع من التضارب بين أهداف الأفراد والجماعات ، أو بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ككل " (3) .

كما يرى بينيس وبينيس **Bennes,Bennes** بأن الصراع قد يعني : " العنف أو التدمير ، أو الضبط غير الحضاري للأمر ، أو عدم اللجوء إلى سلوكيات عقلانية ، ولكن من الممكن أن يعني أيضا المغامرة و التجربة المثيرة ، والتحديث والإبداع والنمو والعقلانية الجدلية " (4) .

¹ - المومني ، واصل جميل (2006) ، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، ص 42 .

² - مهدي ، والبلبيسي (2005) ، استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مدير و المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية) ، مج 20، ص 192 .

³ - المهدي ، وهيبة (2000) ، استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية – التربية وعلم النفس ، مج 4، ص 222.

⁴ - العميرة ، محمد حسن (2002) ، مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط 3 ، ص 233.

أما الحمود فيعرف الصراع بأنه : "ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمجتمعات على حد سواء ، فالصراع أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد ، كالتعاون والمنافسة والمهادنة والتقليد والمحاكاة ، ونظرا لكون طبيعة الأفراد و المنظمات تستدعي التطوير والتغيير ، ولأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية، لذا فإن الصراعات غالبا ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة " (1) .

يرى الباحث من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم الصراع التنظيمي يختلف من شخص لآخر فالبعض ينظر للصراع على أنه مفهوم سلبي يؤدي إلى التطاحن وانهيار العلاقات ، ويرى آخرون أن الصراع أمر ايجابي ينبغي تعزيزه في بعض الأحيان ؛ لأنه يؤدي إلى التغيير والتطوير ويذكي روعي التنافس الشريف ، وهناك فريق ثالث يوازن بين النظرة الأولى والثانية ويقر بأن الصراع له ايجابيات وسلبيات ويرجع الأمر في هذا الاختلاف لمفهوم الصراع التنظيمي إلى التدرج الفكري في تقبل مفهوم الصراع ، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يتحكم في درجة الصراع لتبقى جميع الأمور تحت السيطرة من أجل تحقيق نتائج أفضل للفرد أو الجماعة أو المؤسسة .

وعلى الرغم من هذا التفاوت في فهم مدلول الصراع التنظيمي ، فإن هناك نقاطا أو معالم

رئيسة للصراع متفق عليها ، ومنها :

- 1- أن الصراع ظاهرة سلوكية تظهر عند تعارض المصالح بين الناس .
- 2- أن الصراع قد يحدث على جميع المستويات، بدءا بالفرد وانتهاء بالمجتمعات .
- 3- أن الصراع قد يكون فكريا أو ماديا .
- 4- أن الصراع يحدث نتيجة لقصور ما في الأفراد ، أو في طبيعة النظام .

¹ - الحمود ، خضير كاظم (2002) ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 19 .

2.2 أهمية الصراع التنظيمي

إن الصراع التنظيمي بين الخلائق موجود منذ أن خلق الله تعالى الإنسان ، فبخلق أبينا آدم عليه السلام ، أدرك إبليس عليه من الله ما يستحق من اللعنات ، أن هذا المخلوق الجديد سيكون له شأن عظيم ، وهنا بدأ تعارض المصالح من وجهة نظر إبليس ، وتبدأ القصة منذ أن خلق الله آدم من طين ، وقبل أن تنفخ فيه الروح ، فيمر إبليس عنه فيركله بقدمه ، قائلاً : " لشيء ما خلقت ، ولئن سلطت عليك لأهلكتك ، ولئن سلطت علي لأعصينك " ¹ .

مرورا بالمعصية الكبرى ألا وهي رفضه لأمر الله تعالى بالسجود لآدم عليه السلام ، وصولا إلى قضية الإغواء والأكل من الشجرة ، كل هذا لأن إبليس شعر بأن هذا المخلوق قد يكون عائقا له في البقاء في موقع الريادة والأفضلية ، حيث كان من أكثر الخلق عبادة .

ومن خلال هذا الفهم البسيط يتضح أن الصراع أمر حتمي بين الخلائق ، أوجده الله في نفوس المخلوقات لحكمة أرادها سبحانه وتعالى ، قد يكون من أغراضها إنكفاء شرارة التعلم والتنافس للبحث عن المعلومات التي توصل إلى الحقائق ، لنصل إلى المستوى المنشود في الأداء ، ولنحقق وبجدارة مفهوم الاستخلاف في الأرض .

وإذا كان الأمر كذلك ، فإن الصراع له أهمية كبيرة في المجتمعات بشكل عام ، وفي المنظمات والمؤسسات بشكل خاص ، وبما أننا نتحدث عن المؤسسات التربوية ونخص بالتحديد مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ، فإن الصراع بالغ الأهمية في هذه المديريات ، حيث إنها بحاجة إلى قدر معتدل من الصراع لتجنب الجمود والركود والملل والروتين ، وللحفاظ على نموها وفعاليتها ، فكل موقف تعليمي بحاجة إلى صراع في الأفكار والآراء .

¹ - ابن كثير ، الحافظ عماد الدين إسماعيل ، تفسير القرآن العظيم ، مكتبة الصفا ، القاهرة ، ج 1 ، ص 97 .

إن ظهور أي شكل من أشكال الصراع في المؤسسات هو أحد أهم قوى التغيير ، وتعد إدارة الصراع عاملاً يميز المدير الحقيقي عن المدير الموجود اسماً فقط ، وأن القائد الناجح يقيم بشكل واقعي الأوضاع المتأزمة داخل مؤسسته ، ويحاول تحليل الأسباب الأساسية لها وفهمها ، والمدير الناجح يواجه الوضع المتأزم ولا يتهرب منه من أجل حل المشكلة واستخدام الصراع كقوة من أجل التغيير .

كما وأن الصراع قد يكون بحد ذاته هو أحد الأهداف التي تسعى إدارة المؤسسات إلى تحقيقها ، وإيجادها على أرض الواقع ، وذلك لأن الصراع الإيجابي يؤدي إلى تطوير المؤسسة التعليمية ، ومهارة الأفراد في صنع القرار انطلاقاً من التحديد الدقيق للمشكلة موضوع الصراع ، ومروراً بفرض البدائل وتحليلها ، ومن ثم التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة بناء على خطوات وإجراءات محددة سلفاً ، كما يؤدي الصراع إلى زيادة مستوى المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية ، ويزيد من معدلات الترابط والالتزام المهني للأفراد تجاه المؤسسة التعليمية والأهداف التي تعمل على تحقيقها .

ويؤكد عبد العليم والشريف⁽¹⁾ أن صراع المنفعة بين أفراد المؤسسات التعليمية يحدث بشكل مستمر ؛ لأن لكل منهم أهدافاً ومصالح تختلف وتصطدم بأهداف ومصالح الآخرين ، حيث إن هذا النوع من الصراع لا يمكن إلغاؤه داخل المؤسسات التعليمية ، وله نتائج مهمة للعملية التربوية ، فهو يساعد على إجراء تغييرات أساسية في المؤسسات التعليمية ، ويساعد على تطويرها وإنجاز المشكلات الموجودة فيها ، والوصول إلى حلول مناسبة لها.

¹ - عبد العليم ، أسامة محمد والشريف (2009) ، المدخل الإداري الحديثة في التعليم ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 252 .

ومن خلال ما سبق يتضح أن الصراع مطلوب ، بل وضروري في أي مؤسسة من المؤسسات ، لما له من نتائج قد تؤدي إلى تطوير الأداء والارتقاء بالعمل ، ولكن لا بد لهذا الصراع من مستوى معين يقف عنده ، كي لا يفسد الأهداف التي يضعها قائد المؤسسة .

2.3 النماذج المفسرة للصراع التنظيمي

هناك العديد من النماذج التي حاولت تفسير ظاهرة الصراع ، ولكننا سنعرض ثلاثة نماذج

رئيسية أوردتها أدبيات الدراسة ، وهي (1):

أولاً : نموذج عملية الصراع : يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع ، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها ، ويعتبر هذا النموذج مفيداً عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث ومراحل الصراع والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.

ثانياً : النموذج الهيكلي للصراع : ويركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع ، حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط ، وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل مواقف الصراع :

1- النزاعات والميول السلوكي لطرفي الصراع ، وهي تعكس شخصية كل منهما .

2- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع ، وهي تنشأ من البيئة المحيطة

3- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع ، ودرجة التعارض بينهما .

¹ - العتيبي ، طارق بن موسى (2006)، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها (دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط

المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض) ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية

السعودية ، ص (15-16) .

4- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع .

ويطلق على هذا النموذج - النموذج الهيكلي - نظرا لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي أو التغيير البطيء ، ويعتبر هذا النموذج مفيدا في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعي لتسهيل أنماط سلوكية معينة .

ثالثا : نموذج النظم : ويقوم هذا النموذج على أن للصراع نتائج ايجابية وأخرى سلبية ، ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه ، ويتكون نظام الصراع من ثلاثة عناصر وهي :

1- مدخلات النظام : وتمثل مصادر الصراع ، ومن بينها التنافس على الموارد النادرة ، وتعارض الأهداف .

2- الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع .

3- مخرجات النظام : وتتمثل في نتائج الصراع سواء أكانت ايجابية أم سلبية .

ويفيد هذا النموذج في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع .

2.4 تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

مرت نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بثلاث مراحل ، وهي كالتالي :

أولا : مرحلة الفكر التقليدي (الكلاسيكي) :

حيث يرى أنصار النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه ، ويجب تقليده إلى أدنى حد ، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم ، وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه . (1)

¹ - العسكر ، سمير أحمد (1983) ، دور الصراع في الإدارة ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، الرياض ، ع 4 ، ص 26 .

وقد ظهر أن هذا الاتجاه نحو الصراع وهذه الآراء تؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكما داخل المنظمة ، وبالتالي عدم القدرة على حله بصورة ايجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم (1) .

ثانيا : مرحلة الفكر السلوكي :

وقد حلت هذه المرحلة مكان النظرية التقليدية ، وبدأ التنظير لها في نهاية الأربعينات وبداية الخمسينات من القرن العشرين ، وظلت سائدة حتى منتصف السبعينات ، وتقوم فلسفة هذه المرحلة على أساس أن الصراع ظاهرة طبيعية ، ومن ثم يجب الاعتراف بوجوده وحتميته ، وأن جميع المنظمات بطبيعتها تحتوى في داخلها على أشكال الصراعات (2) .

ويرى أصحاب هذه النظرة أن كل النظم ومن خلال طبيعة بنيتها توجد فيها إمكانية الصراع، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفاً، أو شرا من الشرور، بل قد يشكل قوة وإيجابية في أداء الجماعة، فالنظرة السلوكية تتقبل وجود الصراع وتعتبره ظاهرة طبيعية وفي بعض الأحيان يمكن أن يعود بالفائدة على أداء الجماعة، ولكن بالرغم من أن السلوكيين قبلوا الصراع على أساس أنه أمر لا مفر منه، إلا أن تناولهم له يتشابه إلى حد ما مع أصحاب الفكر التقليدي للصراع في الإدارة، الذي يقوم على أساس محاولة حل الصراع وعدم تشجيع حدوثه (3) .

¹ - اللوح ، أحمد يوسف (2008) ، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية - غزة ، فلسطين ، ص 17 .

² - راشد ، لطفي (1997) ، مفهوم الصراع التنظيمي : المفاهيم واستراتيجيات إدارته ، مجلة جمعة الملك سعود ، مج 9 ، ص 14 .

³ - الطويل ، هاني عبد الرحمن (2001) ، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 3 ، ص 300 .

ثالثا : مرحلة النظرة التفاعلية (الاتجاهات الحديثة) :

يعد عالم الاجتماع كوسر Coser من أوائل الذين طرحوا هذا الأسلوب الجديد في التعامل مع الصراع ، وهو الأسلوب التفاعلي ، فهو يرى أن الصراع وعدم رتابة الأمور يمكن أن يكون أحيانا شيئا مفيدا للمجتمع ومؤسساته على المدى البعيد ، والصراع يمكن أن يقضي على رتابة الأمور وروتينها، بل تعدى الأمر ذلك إلى أن أصبح الصراع ظاهرة صحية في المؤسسة تمنع التسلط عند بعض المديرين (1).

ويقوم الأسلوب التفاعلي على ضرورة وجود الصراع ، ويطالب الإداريين بعدم محاولة إيجاد تنظيم يخلو من أية قوة معارضة ، لأن وجودها قد يشكل أحد عوامل بقاء المؤسسة واستمراريتها ، ويساعد على النقد الذاتي وعلى الإبداع ، ويجمل (الطويل) النقاط التي تتميز بها النظرة التفاعلية عن غيرها بما يلي (2):

1. أنها تشجع صراحة المعارضة البناءة أو الوظيفية .
 2. أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبها .
 3. أنها تنظر إلى إدارة الصراع على أنها مسؤولية جميع إداري النظام .
- غير أن أصحاب هذا الأسلوب يرون أن الصراع الحاد والزائد عن الحد المطلوب يؤدي إلى نتائج سلبية ؛ لأنه يتطلب إنفاق المزيد من الوقت والمال والموارد للتعامل معه ، كما أن الصراع

¹ - المومني ، مرجع سابق ، ص 48 .

² - الطويل ، مرجع سابق ، ص 301 .

المحدود للغاية يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية أيضا ، كالفثور واللامبالاة ، أو فقدان الحماس وعدم الرغبة في التغيير والتطوير (1) .

والجدول التالي يوضح جوانب الصراع المختلفة عبر مدارس الإدارة المختلفة (2) :

جدول رقم (2.1) : جوانب الصراع عبر مدارس الإدارة المختلفة

البيانات الحديثة	المدرسة السلوكية	المدرسة التقليدية	البيان
ضروري /محرك للإبداع	طبيعي /داخل في التنظيم	غريب /دخيل	طبيعة الصراع
عوامل موقفية وشخصية	عوامل تنظيمية	عوامل شخصية	أسباب الصراع
مفيد/ضار	ضار/مفيد	ضار	خصائص الصراع
الجميع	الجميع عرضة له	مثيرو المتاعب	أطراف الصراع
تطوير	تنافس	تدمير	نتائج الصراع
التشجيع أحيانا	القبول	الرفض	رد الفعل
كيفية الاستفادة منه	علاج	تفادي	طريقة المواجهة
التعاون	التفاهم	السلطة البيروقراطية	دور الإدارة

¹ - الراجحي، هاني ناصر (2008) ، التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها (دراسة ميدانية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود) ، رسالة دكتوراه ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ص 52 .

² - عبد الوهاب، علي محمد، دور القائد في حل النزاع داخل المنظمة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 1998م، مج 2، ص

2.5 الصراع التنظيمي من منظور إسلامي

إذا أردنا التأسيس لموضوع الصراع من الناحية الشرعية ، نجد أن القرآن الكريم تحدث في أكثر من موضع عن الصراع ، ولكن كلمة الصراع لم تذكر صراحة في القرآن الكريم ، بل جاءت بمرادفاتها ، مثل الخلاف والنزاع ، وهذا ما جاء في قوله تعالى ⁽¹⁾ : { وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ (118) إِلَّا مَنْ رَحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ لَأَمْلَأَنَّ جَهَنَّمَ مِنَ الْجِنَّةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ (119) } .

فالآيات السابقة تدل على أن الاختلاف بين الناس هو أمر حتمي ، وطبيعي الحدوث ، فالاختلاف وارد في المعتقدات والمذاهب واللغات والألوان والميول والرغبات والسلوك ، وهذا ما تفسره النظرية التفاعلية الحديثة للصراع ، التي تقول : إن الصراع أمر ضروري من أجل الاستمرارية والتطوير ، وعلى الإدارة أن تتدخل لضبط الصراعات لتبقيها بالحد المطلوب الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية .

2.5.1 أنواع الصراع في المنظور الإسلامي

يشير العتيبي ⁽²⁾ إلى أن هناك نوعين من الخلاف في المنظور الإسلامي ، وهما:

أولاً : اختلاف التنوع : وهو أن يكون كل رأي أو قول صواب ، ولا يقتضي الخلاف بين القولين نفي أحدهما ، مثل الخلاف بين المذاهب الفقهية الأربعة ، أو مثل الخلاف الذي وقع بين الصحابة رضي الله عنهم في فهمهم لقول النبي صلى الله عليه وسلم بعد فراغهم من غزوة الأحزاب : " لا

¹ - سورة هود : 118 - 119 .

² - العتيبي ، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، ص (19-20) .

يصلين أحدهم العصر إلا في بني قريظة " (1) ، فأقرار الرسول صلى الله عليه وسلم للفريقين دليل على وجود هذا النوع من الاختلاف في الإسلام .

ثانيا : خلاف التضاد : وهو أن يكون كل رأي أو قول يناقض القول الآخر ، ويقضي إبطاله ، واختلاف التضاد أشد من اختلاف التنوع ؛ لأن القولين متافيان ، فيكون داعي الفرقة والاختلاف والتنازع أقر ، وخلاف التضاد نوعان هما :

• خلاف مقبول : مثل مخالفة المسلمين للمشركين وأهل الكتاب .

• خلاف مذموم : وهو الذي يؤدي إلى التفرقة ، ويقود إلى الشر ، ويسبب العداوة .

ولقد أمر الإسلام بالائتلاف ونبذ الفرقة ، قال تعالى (2) { وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ (102) } .

ويرى الباحث أن الإسلام لم يترك موضوع الاختلاف دون ضوابط ، فلقد أقر الاختلاف المحمود المقبول وخلاف التنوع ، واعتبر خلاف التنوع من الأمور التي تؤدي إلى التوسعة في الرأي والفكر ، وهذا ما أشار إليه الحسن البصري رحمه الله : " لا يزال الناس بخير ما تباينوا فإذا استوتوا فذاك حين هلاكهم " (3) .

أما الاختلاف المذموم ، فلقد أورد القرآن الكريم ضوابط لإدارته والتقليل منه ليبقى المجتمع نقيا خاليا من التلوث الاجتماعي .

¹- البخاري ، محمد بن إسماعيل (1422هـ) ، الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه وأيامه (صحيح البخاري) ، المحقق : محمد زهير بن ناصر الناصر ، دار طوق النجاة ، ج 5 ، ص 112 .

²- آل عمران : 102 .

³- البيهقي ، أبو بكر أحمد بن الحسين (1410هـ) ، شعب الإيمان ، تحقيق : محمد السعيد بسبوني زغلول ، دار الكتب العلمية - بيروت ، ج 6 ، ص 506 .

2.5.2 المنهج الإسلامي في إدارة الصراع

ويقوم المنهج الإسلامي في إدارة الخلاف المذموم على التقليل من حدوثه ، وذلك بإتباع

أسلوبين للتعامل مع هذا النوع من الخلاف .

الأسلوب الأول : الأسلوب الوقائي ويتمثل في :

1- الحد من الظواهر السيئة في شخصية الفرد التي تسهم في ظهور الصراعات مثل :

• النهي عن سوء الظن بالغير ، والتجسس ، والغيبة ، قال تعالى (1) { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا

كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ

لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ (12) } .

• النهي عن الاستهزاء واحتقار المسلم لأخيه ، قال تعالى (2) { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرَكُمُ

مَنْ قَوْمٍ عَسَى أَنْ يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ وَلَا نِسَاءً مِّنْ نِّسَاءِ عَسَى أَنْ يَكُنَّ خَيْرًا مِنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا

أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَرُوا بِاللِّقَابِ بِنِسِ الْأِسْمِ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَنْ لَّمْ يُتِبْ فَأُولَئِكَ هُمُ

الظَّالِمُونَ (11) } .

• النهي عن الكذب ، قال تعالى (3) { إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي مَنْ هُوَ مُسْرِفٌ كَذَّابٌ (28) } .

2- تقوية روح المحبة والتعاون بين الأفراد ، ونبذ الخلاف والشقاق وذلك من خلال :

• الدفع بالأحسن حتى يقل الخلاف بين الأفراد ، قال تعالى (4) { وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ

ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ (34) } .

• الوفاء بالعهد ، قال تعالى { وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدْتُمْ وَلَا تَتَّقُوا الْإِيمَانَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا وَقَدْ

جَعَلْتُمُ اللَّهَ عَلَيْكُمْ كَفِيلًا إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ (91) } .

¹- الحجرات : 12

²- الحجرات : 11 .

³- غافر : 28 .

⁴- فصلت : 34 .

• خلق روح المحبة : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (والذي نفسي بيده ، لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ، ولا تؤمنوا حتى تحابوا ، أولا أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتم ، أفشوا السلام بينكم) (1) .

• إيجاد المودة والرحمة بين الأفراد ، قال تعالى (2) { وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُمْ مَوَدَّةً وَرَحْمَةً إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ (21) } .

الأسلوب الثاني : الأسلوب العلاجي :

1. حل الخلاف بالرجوع إلى كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم في موضوع الخلاف ، قال تعالى (3) { فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (59) } .

2. المشورة : قال الله تعالى (4) { وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ (38) } .

3. استخدام أهداف عليا مشتركة ، قال تعالى (5) { وَلَتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ (104) } .

4. استخدام وسيط ، قال تعالى (6) { وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا (35) } .

¹ - النيسابوري ، مسلم (1998) ، صحيح مسلم ، تحقيق : الكرمي ، أبو صهيب ، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، الرياض ، ص 122 .

² - الروم : 21

³ - النساء : 59 .

⁴ - الشورى : 38 .

⁵ - آل عمران : 104 .

⁶ - النساء : 35 .

5. التهذئة : لقوله صلى الله عليه وسلم : (ليس الشديد بالصرعة وإنما الشديد من يملك نفسه عند الغضب) (1).

6. اللجوء إلى القوة في حالة استفاد المداخل السابقة ، قال تعالى (2) { وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَت إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ (9) } .

2.6 مستويات الصراع التنظيمي

يقول (المغربي) بأن على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين (3) :

الأولى : إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه .

الثانية : إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه .

ومما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات :

1- مستوى الصراع المرغوب فيه .

2- مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه .

3- مستوى صراع أقل من المرغوب فيه .

¹ - النيسابوري ، مرجع سابق ، ص 1049 .

² - الحجرات : 9 .

³ - المغربي ، كامل محمد (1994) ، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، ص 310 .

ويوضح الجدول التالي المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي (1) :

جدول رقم (2.2) : مستويات الصراع التنظيمي

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

ويؤكد (النمر) (2) بأن انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحبه تدن في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة ، وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف في إعطاء اهتمام كاف لعمله ويستنزف طاقاته على حساب العمل ، لكن مع المستوى المقبول من الصراع يكون الموظف مدفوعا لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء.

¹ - عبد الوهاب ، أحمد جاد الله (2000) ، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال ، دار الوفاء للنشر ، المنصورة ، ص 210 .

² - النمر ، سعود (1994) ، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، مج 7 ، ص 194 .

2.7 أسباب الصراع التنظيمي

إن المتأمل في واقع المؤسسات التعليمية ، من الإدارات العليا إلى الإدارات الصغرى فيها ، سيلاحظ وجود الصراع التنظيمي بشكل أو بآخر ؛ لأنه لا يعقل أن يكون هناك تفاعل بين الأشخاص دون حدوث أدنى نوع من النزاع الذي يصل في بعض الأحيان إلى الصراع .
لذلك فإن الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر العديد من الباحثين والكتاب ينشأ لأسباب أشار إليها مصطفى⁽¹⁾ ، وهي كما يلي:

أولا : أسباب تنظيمية Organizational : وترجع إلى ظروف المديرية .

ثانيا : أسباب شخصية Personal : وترتكز على الشخص ذاته ، سواء أكان رئيس قسم ، مدير ، نائب إداري أو فني .

وسوف نقوم بشرح الأسباب السابقة المؤدية إلى الصراع التنظيمي بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أولا : الأسباب التنظيمية للصراع :

1- **التنافس على الموارد المحدودة** : وهذا يحدث عندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كليهما للحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحدودة ، كالنواحي المالية ، أو النواحي الفنية⁽²⁾

2- **تعارض الأهداف** : ويعني ذلك أن لكل وحدة من وحدات العمل داخل المنظمة أهدافا فرعية يمكن أن تتعارض مع بعضها البعض⁽³⁾ .

¹ - مصطفى ، يوسف (2005) ، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، دار الفكر العربي ، عمان ، ص 386 .

² - المهدي ، وآخرون ، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، ص 233.

³ - الجندي ، عادل السيد (1998) ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي ، مجلة كلية التربية ، ج2 ، ص 198.

3- **عدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق** : إن عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة

بموظفي مديرية التربية والتعليم بشكل دقيق يجعلهم في حيرة من أمرهم ، ويؤدي إلى غموض الأدوار ، ويجعلهم أيضا غير قادرين على العمل بالأسلوب السليم ، وبالتالي تحدث الخلافات والنزاعات بين زملاء العمل ، كما يؤدي عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات إلى عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، مما يعيق العمل داخل المديرية ، وبالتالي يكون ذلك سببا للصراعات والخلافات بين الزملاء (1) .

4- **عدم فاعلية نظام الاتصال** : إن عدم وجود نظام فاعل للاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات

داخل المديرية يؤدي إلى عدم توفر المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات ، وبالتالي تكون القرارات متباينة ، مما يحدث نوعا من التناقض (2) .

5- **التغيير الإداري** : قد يؤدي التغيير في المناصب الإدارية في المديرية إلى إرباك بين الأفراد أو

المجموعات داخل المديرية ، الأمر الذي ينتج عنه حدوث الصراعات بين الموظفين (3) .

6- **علاقة الرئيس بالمرؤوس** : هناك بعض السلبيات التي تظهر في علاقة الرئيس بالمرؤوس في

مديرية التربية والتعليم ، وتؤدي إلى وجود أشكال مختلفة من الصراعات داخل المديرية ، فقد يكون الرئيس استبداديا متسلطا مما ينفى المرؤوسين ، أو يكون ملتزما بحرفية اللوائح والقوانين ولا يأخذ بروح هذه اللوائح والقوانين ، وهناك نوع من الرؤساء يعتبرون أن المرؤوس أداة تنفيذ فقط ولا يشركه في اتخاذ القرار ، وبعضهم يمارس النمط التوسلي في الإدارة مما يجعل المؤسسة تسير بلا ضوابط ، فهذا كله قد يسهم وبشكل كبير في إثارة الصراع المؤسسي (4) .

1 - مصطفى ، مرجع سابق ، ص 388 .

2 - الطجم ، عبد الله والسواط (2003) ، السلوك التنظيمي ، دار حافظ ، جدة ، ص 232 .

3 - المرجع نفسه ، ص 232 .

4 - المهدي ، وآخرون ، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، ص 236 .

ثانيا : الأسباب الشخصية :

وتتمثل هذه الأسباب بأمر تتعلق بشخصية كل من الرئيس والمرؤوس داخل المديرية ، ومن

هذه الأسباب :

1- **التفاوت في الصفات الشخصية :** إن اختلاف الصفات الشخصية من فرد لآخر يمكن أن يكون

أحد أسباب الصراع ، ومن هذه الصفات : السن، القيم والمعتقدات (1) .

2- **التعارض في الأهداف الشخصية :** إن لكل شخص أهدافا ومصالح قد تتفق مع غيره وقد

تختلف ، وهذه الأهداف تسبب تناقضا بين الرئيس والمرؤوس داخل التنظيم (2) .

3- **الاختلاف في الإدراك :** يقصد بالإدراك مجموعة المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر المختلفة ،

والاختلاف في هذه المعاني من شخص لآخر يسبب تفاوتاً بين الرؤساء والمرؤوسين وبدوره

إلى حدوث الصراع .

4- **التركيب السيكولوجي للفرد :** إن التركيب النفسي يختلف في داخل الأسرة الواحدة ، فنرى أن

أحد أفراد الأسرة يميل إلى العدوانية ، وآخر يميل إلى التعاون ، وهذا بدوره ينعكس على كل

مؤسسات المجتمع بما فيها مديرية التربية والتعليم ، فنلاحظ إداريا لديه حساسية مفرطة ،

وآخر حاد الطبع ، الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعبا ، ويزيد من احتمال ظهور النزاعات

والخلافات بينهم (3) .

وهناك من تحدث عن مصادر وأسباب الصراع دون الخوض في التقسيمات الفرعية فنجد أن

روبنز (4) ، قد حدد أربعة مصادر أساسية للصراع :

¹ - مصطفى ، مرجع سابق ، ، ص 237.

² - المرجع نفسه ، ص 391 .

³ - المغربي ، كامل محمد (1994) ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، ص 167 .

⁴ - Robbins s , (1990): Organization Theory : structure design , and application hall international editions, p 411 .

- عدم التجانس في الأهداف .
- نقص الموارد التنظيمية .
- توقعات الأداء .
- الهيكل التنظيمي .

ولقد حدد حسين⁽¹⁾، نقلا عن كريس موور **Chris Moore** خمسة أسباب للصراع

المؤسسي تعتبر بمثابة نقاط الانطلاق لحدوث الصراعات بمختلف أنواعها ، وهي كالتالي :

- 1- العلاقات الشخصية : حيث تمثل العلاقات الشخصية بين الأطراف المتصارعة شرارة البدء للصراعات المؤسسية بشتى صورها .
- 2- البيانات والمعلومات : وذلك لأن الصراعات بين الأفراد قد تنشأ نتيجة لنقص المعلومات ، وعدم توافر البيانات حول موضوع ما .
- 3- الهيكل التنظيمي : وتنشأ تلك الصراعات الهيكلية نتيجة لغموض المسؤوليات والأدوار الملقاة على عاتق الأفراد داخل المديرية .
- 4- القيم الفردية والشخصية : وتنشأ صراعات القيم بسبب الأيدلوجية المختلفة للتفكير بين الأطراف المتصارعة ، وبسبب المعتقدات والميول المختلفة .
- 5- الاهتمامات الشخصية لأطراف الصراع .

¹ - حسين ، طه عبد العظيم (2007) ، استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 53-55 .

2.8 أشكال الصراع التنظيمي :

إن الصراع يحمل أشكالاً متعددة ، وذلك لتعدد أسباب الصراع والمؤثرات التي قد تحدث داخل التنظيم وخارجه ، وبالتالي فإن الصراع التنظيمي قد يكون فردياً أو جماعياً ، أو يحمل صوراً أخرى ، وفيما يلي توضيح لأهم أشكال الصراع التنظيمي :

أولاً : الصراع داخل الفرد Intra-personal : حيث يواجه كل فرد العديد من المواقف التي تتطوي على صراعات نفسية ، ويتمثل ذلك في تناقضات الفرد مع أهدافه ، أو تعارض الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل ، ونستطيع أن نعرف هذا الصراع بأنه : " حالة نفسية مؤلمة يشعر فيها الفرد بالتوتر والضيق ، عندما يكون موجوداً بين دافعين ورغبتين أو اتجاهين متناقضين ، يريد إشباعهما في وقت واحد ، ولا يمكن إشباعهما دفعة واحدة ، مما يجعله عاجزاً عن حل الصراع " (1) .

ويأخذ الصراع داخل الفرد صورتين :

أ. **صراع الهدف :** ويشير القصيمي (2) ، إلى أن صراع الهدف له عدة أشكال ؛ منها:

- **صراع بين الأهداف الإيجابية :** ويعرف بصراع (إقدام - إقدام) ، ويكون بين هدفين مرغوب فيهما وبنفس الدرجة ولا يمكن تحقيقهما معاً .
- **صراع بين هدفين متعارضين :** أحدهما إيجابي والآخر سلبي ، ويسمى صراع (إقدام - إحجام) ويكون هنا الفرد أمام هدفين يود تحقيق أحدهما ، ولكن يدفعه أحدهما إلى الاقتراب ، ويدفعه الآخر للابتعاد .

¹ - حسين ، استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي ، ص 30 .

² - القصيمي ، خليل إبراهيم (2008) ، إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الخليجية ، مملكة البحرين ، ص 53 .

• **صراع الأهداف السلبية** : ويسمى صراع (إحجام - إحجام)، ويكون بين هدفين سلبيين وغير

مرغوب فيهما ، ويتوجب عليه الاختيار بين أحدهما ، فهما أمران أحلاهما مر .

ب. صراع الدور : من المعلوم أن لكل فرد مجموعة من الأدوار المختلفة التي يؤديها في الحياة فدوره في البيت يختلف عن دوره في المؤسسة التي يعمل فيها ، كما أن طبيعة الأفراد تختلف ، حيث أن البيت يتكون من أفراد الأسرة والأقارب والأهل الجيران ، بينما مجموعة العمل تتكون من زملاء ورؤساء ومواعيد والتزامات، وإن كانت هذه المجموعة تتكامل مع بعضها البعض لتكون منظومة الحياة العامة التي يعيشها الفرد (1) .

أما متطلبات الدور فهي عبارة عن التوقعات والمحددات الرسمية وغير الرسمية من أعضاء مجموعة الدور، وهذه المتطلبات يتم توصيلها للفرد من خلال وسائل التواصل المختلفة ، ويحدث صراع الدور بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت ، وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط ، فإن الشخص يجد من الصعوبة ، إن لم يكن من المستحيل الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعات الضغط الأخرى ، وعلى سبيل المثال قد يطلب من المرؤوس في مديرية التربية والتعليم القيام بنشاطات خارج الدوام الرسمي وهذا يتعارض مع متطلبات دوره كأب أو كزوج أو كليهما ، وبالتالي يؤدي إلى صراع داخله (2) .

ثانياً : الصراع بين الأفراد : ويحدث بين فردين أو أكثر حول كيفية تناول كل فرد للموقف أو لأساسيات العمل ، وهذا الصراع غالباً ما ينشأ نتيجة الاختلاف في إدراك الأفراد للأمور ، وتباين توجهاتهم أو حالتهم الاجتماعية ، وعوامل شخصية أخرى (3) .

¹ - عبد الواحد ، مؤمن خلف (2008)، 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 ، ص 31 .

² - العميرة ، مرجع سابق ، ص 240 .

³ - المهدي ، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، ص 193 .

ويرى نقبيل⁽¹⁾ أن هذا النوع من الصراع إذا حدث في أية مؤسسة ، يمكن أن نعزوه إلى

مصدرين رئيسيين :

المصدر الأول : ويشمل الاتفاق على الأهداف أو على الإجراءات التي تحقق الأهداف .

المصدر الثاني : فيشمل الأمور العاطفية ، مثل المشاعر السلبية التي تتعكس في صورة الغضب

وعدم الثقة والخوف والرفض والمقاومة ، خاصة بين الرئيس ومرؤوسيه ، وفي معظم الأحيان

تكون هذه المشاعر السلبية تراكمية أو سابقة لموقف الصراع .

ثالثا: الصراع القائم بين النظم أو بين الجماعات :

يعد الصراع بين الجماعات أو المجموعات أو الوحدات التنظيمية أمرا شائعا في المنظمات ،

وذلك لأن المنظمات تتجزأ أعمالها من خلال المجموعات ، وتشهد المنظمات صراعات مستمرة بين

جماعات العمل المختلفة ، وهذه الصراعات قد تكون بسيطة وثنائية ، وقد تكون جوهرية وبالغية

الأهمية أو الخطورة ، وهي ليست بالضرورة سلبية وضارة بالمنظمة ، بل يمكن أن تكون إيجابية ،

شأنها في ذلك شأن الصراع بين الأفراد⁽²⁾ .

ويشير العمائرة إلى أن هذا النوع من الصراع يظهر في عدة مجالات في المؤسسة ، منها⁽³⁾ :

• الصراع بين مستويات السلطة (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، المباشرة) .

• الصراع بين الإدارات الوظيفية .

• الصراع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية .

• الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .

¹ - نقبيل ، بو جمعة (2009) ، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة -

دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر ، ص 85 .

² - عبد العليم ، مرجع سابق ، ص 256 .

³ - العمائرة ، مرجع سابق ، ص 238-239 .

ويرجع السبب في حدوث هذا النوع من الصراع إلى أسباب كثيرة منها :
الاعتماد المتبادل في العمل ، غموض الوسائل والأهداف وتعارضها ، صراع الدور ثم التنافس على
الموارد المحدودة (1) .

مفهوم جوهارى لتحليل الصراع

من النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد والآخرين ما يعرف بـ(نافذة
جوهاري)، وقد قام بتطويرها كل من جوزيف لوفت (Josef Lauft) وهاري انجهام (Harry
Ingham)، وكلمة جوهارى تتكون من الأحرف الأولى من اسميهما، ويساعد هذا النموذج على
تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين، ويقترح طرق تفسير الصراعات بينهم (2) .

وتقوم نافذة جوهارى على افتراض أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه ، وأشياء لا
يعرفها عن نفسه ، وكذلك أشياء يعرفها الآخرون عنه ، وأشياء لا يعرفها عنه الآخرون ، وتعكس
كل خلية من الخلايا الأربع مزيجا من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين
الأفراد ، فهناك أربع حالات لتفسير طبيعة التفاعل بين الفرد والآخرين حسب ما جاء في هذه النافذة
يوضحها العتيبي (3) في التالي :

الحالة الأولى : يكون فيها الفرد على دراية تامة لمشاعره وسلوكه ودوافعه ، وكذلك دوافع
الآخرين ومشاعرهم ، والعكس صحيح، وتعد هذه الحالة من أفضل الحالات الأربع بالنسبة
للتفاعلات ؛ لأن المشاعر تكون واضحة للجميع، وبالتالي فإن احتمال ظهور الصراع يكون ضئيلا.

¹ - نقيل ، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة ، ص 86 .

² - العسكر ، دور الصراع في الإدارة ، ص 32 .

³ - العتيبي ، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها ، ص 27 .

الحالة الثانية : ويكون فيها الفرد على دراية بذاته ، والمشكلة هنا في عدم معرفته للآخرين ، حيث يحاول الفرد إخفاء بعض سلوكياته خوفاً من ردود فعل الآخرين ، وهنا يوجد احتمال لظهور الصراع .

الحالة الثالثة : ويكون فيها الفرد على دراية بالآخرين فقط ، ولديه معلومات متوافرة عن الآخرين ، ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات ، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ، ويميل إلى الانطواء ، ويكون بعيداً عن زملائه في العمل ، وهنا أيضاً يوجد احتمال لظهور الصراع .

الحالة الرابعة : وفيها يكون السلوك والأفكار غير معروفة للشخص نفسه وللآخرين ، وهذه المواقف يظهر فيها الصراع بسبب سوء الاتصال ، أو بسبب سوء الفهم بين الأفراد والآخرين ، وتعد هذه الحالة أسوأ الحالات الأربع السابقة .

2.9 مراحل الصراع التنظيمي

إن الصراع التنظيمي الذي ينشأ عند الفرد ، أو بين الأفراد والجماعات لا بد وأن يكون قد مر بمراحل متعددة قبل الظهور في سلوك الأفراد .

وتعد عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع"، ويمر الصراع بأطوار وسلاسل متعددة، ولا يمكن أن يظهر دون مقدمات أو من العدم حتى وإن ظهر فجأة، فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الأفراد والجماعات⁽¹⁾. وهناك خلاف حول تقسيم مراحل الصراع : هل هي خمس مراحل أو أربع ، فنجد أن

المومني⁽²⁾ يقسمها إلى خمس مراحل نقلا عن لويس بوندي (Louis Bondy) :

¹ العميان ، مرجع سابق ، 2004م .

² - المومني ، مرجع سابق ، ص 49 .

1. مرحلة الصراع الضمني : وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء

الصراع ، مثل الاعتمادية بين الأفراد والجماعات .

2. مرحلة الصراع المدرك : يبدأ أطراف الصراع إدراك أو ملاحظة وجود الصراع ، وهنا

تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صورته ومدركاته .

3. مرحلة الشعور بالصراع : يتضح فيها الصراع ويتبلور ، وتتولد أشكال من القلق الفردي

والجماعي مما يشجع على الصراع .

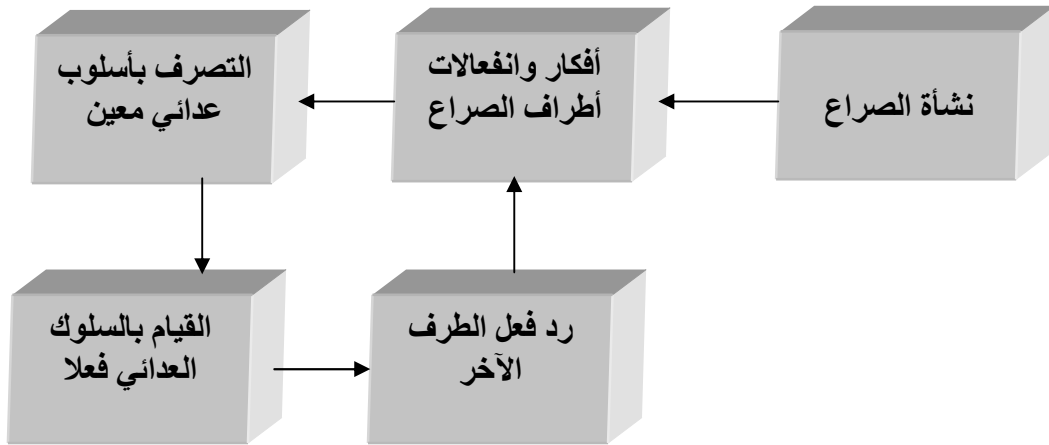
4. مرحلة الصراع العلني: يتم فيها انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد

الطرف الآخر .

5. مرحلة ما بعد الصراع العلني : وفي هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع .

والشكل التالي يوضح مراحل الصراع الخمس (1):

شكل رقم (2.1) : مراحل الصراع الخمس



¹ - حسين ، استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي ، ص 35 .

مما سبق يتضح أن الصراع عملية ديناميكية متغيرة ، ولا يظهر فجأة بل يمر بسلسلة من المراحل يعززها التوتر ، ولا تعني هذه المراحل بأن كل صراع يجب أن يمر بها الواحدة تلو الأخرى ، كما لا تعني أن طرفي الصراع هما في نفس المرحلة (1) .

وقد أورد المغربي (2) مراحل تطور الصراع عن رحيم (Rahim) وعددها خمس مراحل، وهي كما يلي:

- 1- **الوقوف على ظروف ومسببات الصراع:** التي قد تكون سلوكية أو ديموغرافية أو هيكلية.
 - 2- **حدوث التغيرات السلوكية:** والتي يبدو من خلالها تعارض المصالح واختلاف الاتجاهات والقيم ، فيظهر التباين في السلوك .
 - 3- **تشكيل الهيكل:** حيث يأخذ الصراع الشكل الرسمي له فيصرح كل طرف عن متطلباته وأهدافه بوضوح وفقاً لخلافه مع الطرف الآخر .
 - 4- **اتخاذ القرار:** حيث يشير إلى مواجهة الصراع بطريقة عملية من وجهة نظر كل طرف سواء اتفق الطرفان أو اختلفا .
 - 5- **نتائج الصراع:** حيث ينتج اتجاهان : الأول تفهم الموقف و التوصل إلى حل ، والثاني إحساس البعض أنه خسر ، وبالتالي يكون الصراع الخفي ، وتستمر دورة الصراع .
- أما الطجم والسواط (3) فقد أوضح أن عملية الصراع تمر بمراحل معينة ، تبدأ بإدراك الأفراد للاختلاف والتفاوت فيما بينهم سواء أكان في الأهداف أم في المصالح والحاجات ، الميول ، الرغبات ، الدوافع ووجهات النظر ، ...إلخ.

¹ - الدهان ، أميمه (1992) ، نظريات منظمات الأعمال ، مطبعة الصفدي ، عمان ، ص 152.

² - المغربي ، كامل محمد (1994) ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، ص 123 .

³ - الطجم ، مرجع سابق ، ص 229 .

وتأتي بعد ذلك مرحلة تحليل وفهم وبلورة هذه الاختلافات وتنظيم الفئات المتماثلة في السمات والخصائص ، وتكون تكتلات معينة تمثل أطراف النزاع ، ثم تأتي المرحلة النهائية في محاولة كل طرف وضع إستراتيجية معينة ليتعامل من خلالها مع الجانب الآخر للنزاع ، ويمكن تحديد المراحل الأربعة كالتالي :

1- **مرحلة الصراع الكامن** : هو اختلاف وتشعب في الأهداف ، والرغبة في الاستقلالية ، والتنافس على الموارد المحدودة ، وجميعها تعتبر من المعطيات التي قد تسبق مرحلة الشعور بالحاجة إلى الدخول في الصراع .

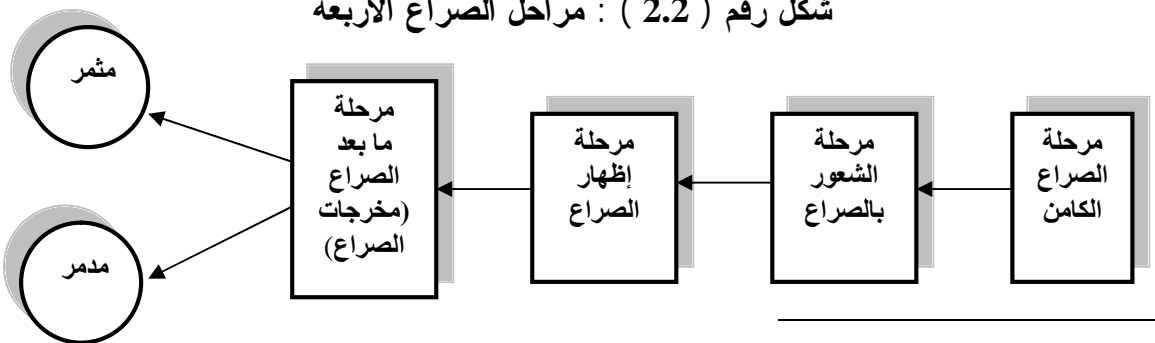
2- **مرحلة الشعور بالصراع** : هو شعور بالقلق والتوتر لدى الأطراف المتصارعة ، حيث يفهم سبب الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه ، وهذه مرحلة أكثر تقدماً عن سابقتها ، وتوحي بالحاجة إلى اتخاذ موقف معين .

3- **مرحلة إظهار الصراع** : وهذه مرحلة التفاعل مع الموضوع ، ويبدأ كل طرف بالرد العلني ومحاولة إلحاق الضرر بالطرف الآخر .

4- **مرحلة ما بعد الصراع** : وتمثل هذه المرحلة مخرجات الصراع ، فإما التوصل إلى حل مرض للطرفين يعقبه تعاون ، أو تسود حالة من عدم الرضا ، وبالتالي تتفاقم الحالة الكامنة للصراع ، وتتفجر بعد ذلك في صورة أكثر خطورة .

والشكل التالي يوضح هذه المراحل الأربعة :⁽¹⁾

شكل رقم (2.2) : مراحل الصراع الأربعة



¹ - الطجم ، مرجع سابق ، ص 230 .

من خلال العرض السابق لمراحل الصراع ، يتبين أن من يعتبرون مراحل الصراع أربعاً يدمجون مرحلتين في مرحلة واحدة ، وهما مرحلة إدراك الصراع ومرحلة الشعور بالصراع ، ويعتبرون أنه لا يوجد فرق بين المرحلتين، وسواء أكانت مراحل الصراع أربع أم خمس ، فإن الأهم من ذلك كله قدرة مدير المؤسسة على تشخيص هذه المراحل ومتابعتها ، خصوصاً مرحلة ظهور الصراع ، لتصبح عملية الصراع تحت السيطرة ، فلا تزيد عن حدها ، وبالتالي تكون النتائج سلبية ، أو أن تقل عن الحد المطلوب فيسود جو من الجمود في أداء المؤسسة.

2.10 آثار الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية ، وقدرة مدير المؤسسة على إدارته هي التي تحدد تلك الآثار ، وهنا سوف نذكر الآثار الإيجابية والسلبية للصراع .

أولاً : الآثار الإيجابية :

قد تحقق الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيمات فوائد إيجابية تعود بالنفع على الفرد والتنظيم ، مما يعكس أثراً إيجابياً على الأهداف التي يراد تحقيقها من كلا الطرفين ، ومن أهم الآثار الإيجابية كما يذكرها الراجحي (1) التالي:

1- يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في التنظيم ، فقد تزيد حدة هذه الخلافات من حيوية وفاعلية المنظمة ، وذلك باستثمار هذه الخلافات لإيجاد جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة .

2- يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب ابتكارية عندما يلجا أطراف الصراع إلى البحث عن الإستراتيجية التي تكفل حل الصراع فيما بينهم ، وهذا ينمي قدرات الأفراد ومواهبهم مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي قد تعترضهم أثناء العمل .

¹ - الراجحي ، التأسيس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها (دراسة ميدانية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود)، رسالة دكتوراه ، السعودية ، ص 66 .

3- يساعد الصراع أحيانا على إشباع الحاجات النفسية لدى معظم الأفراد ، وخاصة ذوي الميول العدوانية .

4- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية داخل المنظمة

ويذكر حريم⁽¹⁾ بعض الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

1- ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل.

2- يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة .

3- عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما بالنتيجة .

ويضيف العميان⁽²⁾ على هذه الفوائد:

1- يؤدي الصراع إلى تكوين خبرة تعليمية لدى الأفراد العاملين .

2- باعتبار الصراع نوعا من الاتصال ؛ فإنه يفتح طرقا عديدة ودائمة للاتصال .

ويذكر الكاتبان إدريس والمرسي⁽³⁾ أن من إيجابيات الصراع داخل الجماعة الواحدة:

1- يزيد من اوتوقراطية القيادة ؛ لأن أفراد الجماعة الواحدة يكونون في فترة الصراع بحاجة إلى قيادة حازمة .

2- يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة ، ويجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية والوقوف صفا واحدا لمواجهة ما يهدد جماعتهم .

¹ - حريم ، حسين (2004) ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد ، عمان ، الأردن ، ص 100 .

² - العميان ، مرجع سابق ، ص 97 .

³ - إدريس ، وآخرون (2004) ، السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، مصر، ص 112 .

3- يركز أفراد الجماعة على أداء مهامهم بأعلى أداء وأفضل دور .

4- قد يستخدم الصراع كأداة فاعلة للرقابة ، حيث إن جانبا كبيرا من عملية الإشراف ما هو إلا

محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الاستفادة من الصراع .

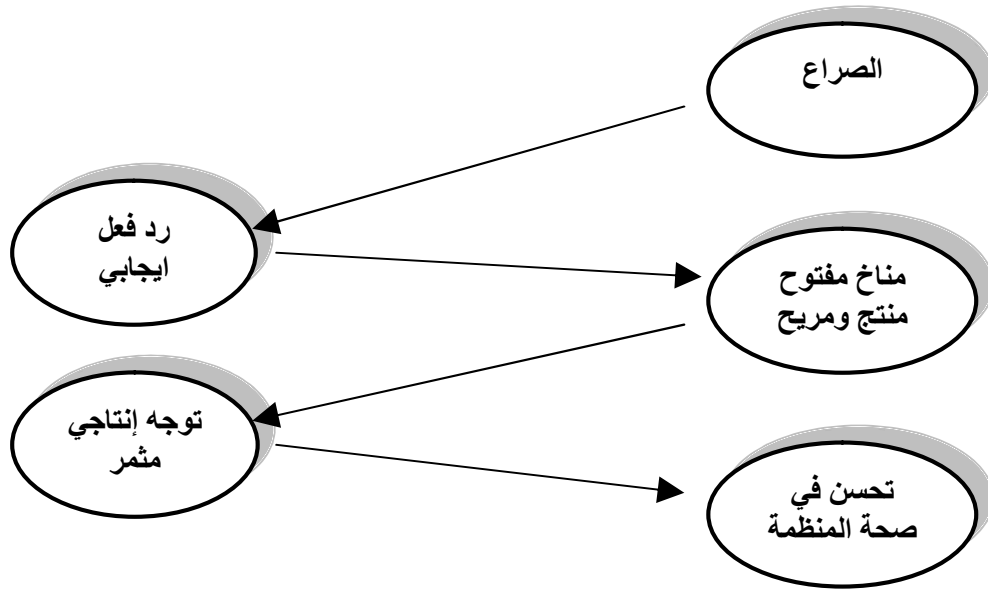
ويؤكد ملاتكة ⁽¹⁾ ذلك بقوله: " إن المديرين الناجحين هم الذين يحاولون علاج الصراعات ،

والاستفادة منها وتحويلها من عامل هدم إلى عامل نفع ، أو على الأقل لا تسبب في حدوث خسارة

لأي فرد أو جماعة أو منظمة "

ويوضح الشكل التالي المراحل الايجابية للصراع ⁽²⁾ :

شكل رقم (2.3) : المراحل الايجابية للصراع



¹ - ملاتكة ، عبد العزيز محمد (1989) ، تنمية مهارات القيادة الإدارية ، دار النوابع للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص144

² - المومني ، مرجع سابق ، ص 59 .

ثانيا : الآثار السلبية للصراع :

يورد المومني (1) نقلا عن عبد الباقي (2002) بعض الآثار السلبية للصراع كما يلي :

- 1- حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد .
- 2- انخفاض الأداء بسبب الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين .
- 3- انخفاض الروح المعنوية للعاملين .
- 4- إهدار الوقت والجهد والمال نتيجة محاولات إدارته وعلاجه .

ويضيف الطجم والسواط (2) آثارا سلبية أخرى :

- 1- يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصلحة التنظيم .
- 2- يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تحريف المعلومات ، وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر .

3- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني .

أما عبد الوهاب (3) فيسرد بعض الآثار السلبية كما في النقاط التالية :

- 1- التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة .
- 2- أن تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة (بغرض تحقيق النصر على الأعداء) ، وأن تقل الأنشطة الايجابية ، وتزداد الأحقاد بين الجماعتين .
- 3- أن يتسم سلوك كل جماعة تجاه الجماعة الأخرى بعدم اللباقة ، فيكثر الكذب والغيبة والنميمة ، وتزداد الكراهية والبغضاء .
- 4- أن تقوم كل جماعة بتضخيم نقاط ضعف الجماعات الأخرى ، وتحاول النيل من سمعتها.

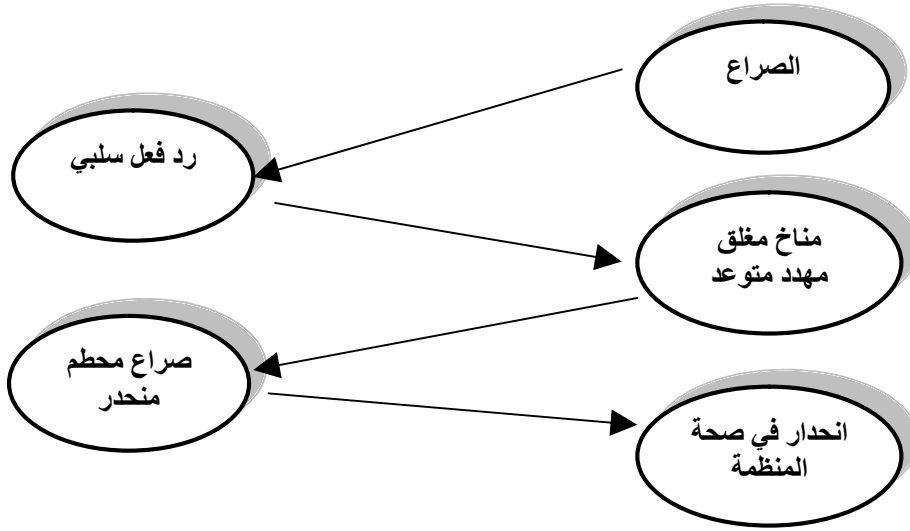
¹ - المومني ، مرجع سابق ، ص 57

² - الطجم ، عبد الله والسواط ، السلوك التنظيمي ، ص 137 .

³ - عبد الوهاب ، أحمد جاد الله ، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال ، دار الوفاء للنشر ، المنصورة ، ص 220 .

والشكل التالي يوضح المراحل السلبية للصراع (1):

شكل رقم (2.4) : المراحل السلبية للصراع



2.11 استراتيجيات إدارة الصراع

هنالك العديد من الأنماط أو الأساليب أو الاستراتيجيات والتي يمكن استخدامها مع ظاهرة الصراع التنظيمي ، إذ لا توجد إستراتيجية محددة يمكن استخدامها في كل الأحوال ، ويرجع هذا إلى أن فاعلية أي إستراتيجية دون غيرها مرتبط بـ عدة متغيرات يجدر الانتباه إليها في عملية السيطرة على الصراع ، فهناك موضوع الصراع أو مجاله ، وكذلك أطراف الصراع وما يحملونه من فروق فردية وشخصيات متباينة ، كما أن للبيئة التي ينشأ فيها الصراع تأثير على الإستراتيجية التي يتم اختيارها .

لقد طور الباحثون في مجال الصراع التنظيمي العديد من الأسس النظرية للتعامل مع الصراع وإدارته ، واقترحوا عدة استراتيجيات ليتمكن القائد أو الإداري من إدارة الصراع في مؤسسته وفق أسس علمية مدروسة بدلا من العشوائية وذلك بغرض تحقيق نتائج إيجابية تؤدي إلى

¹- المومني ، مرجع سابق ، ص 58 .

التطوير والتوافق داخل المؤسسة وخارجها ، وفيما يلي نتناول مجموعة من هذه الأساليب والاستراتيجيات :

أولا : نموذج روبنز (Robbins) : وقد أشار إليه الطويل⁽¹⁾ حيث إنه يعرض ثمان أساليب

لإدارة الصراع التنظيمي ، تتمثل في التالي :

1- المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة .

2- الانطلاق من أهداف لها مكانتها ، وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة.

3- تجنب الصراع .

4- التقليل من أهمية الاختلافات أو ما يمكن تسميته بالتهدة .

5- التسوية أو الحل الوسط .

6- استخدام السلطة أو صلاحية المركز .

7- إجراء تبديل وتغيير على المتغير البشري .

8- إجراء تغيير في البنية التنظيمية للمؤسسة .

ثانيا : نموذج مارش وسيمون (March and Simon) : وي طرح أربع عمليات أساسية لإدارة

الصراع التنظيمي، نقلا عن عبد العليم والشريف⁽²⁾ وهي :

1- حل المشكلة : من خلال التعاون وطرح بدائل للتوصل لحل يرضي الجميع .

2- الإقناع : ويفترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية ، وينطوي هذا الأسلوب

على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات .

3- إجراء الصفقات أو المساومة : ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع

ثابتة والجميع متمسك بأهدافه ، فيتم التدخل لعقد صفقة بين المتصارعين .

¹ - الطويل ، مرجع سابق ، ص 305 - 306 .

² - عبد العليم ، مرجع سابق ، ص 269 - 270 .

4- التحالف أو الائتلاف : وتعكس الحلول في هذا الأسلوب القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع .

ثالثا : نموذج بليك وموتون (Blake and Mouton)

اعتمدت معظم الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع على دراسة **Blake and Mouton** والتي تعتبر الصراع ظاهرة صحية في المنظمة أي أنه دليل على أن هناك نظاما إداريا (1) .

وقد قدم الباحثان بليك وموتون نموذجا ثنائي الأبعاد لإدارة الصراع ، وهما : **بعد الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة وبعد الاهتمام بالإنتاج** ، وقد أوضحا هذين البعدين على شبكة إدارية ، وجعلا لكل من هذين البعدين إحداثيا يمتد من (صفر إلى 9) وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط، وبالتالي حددا أساليب خمسة لإدارة الصراع وهي التجنب، الإيجار، الحل الوسط ، التهذئة ، والمواجهة (2) .

رابعا: نموذج رحيم (Rahim): ولقد أوضح فيه بعدي استراتيجيات إدارة الصراع ، هما (3) :

أ- **بعد الاهتمام بالنفس** ، ويشير فيه توجه الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته .

ب- **بعد الاهتمام بالآخرين** ، ويشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام

بمصالحهم .

وينبثق عن هذين البعدين خمس استراتيجيات لإدارة الصراع ، وهي :

¹ حسين ، استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي ، ص 98.

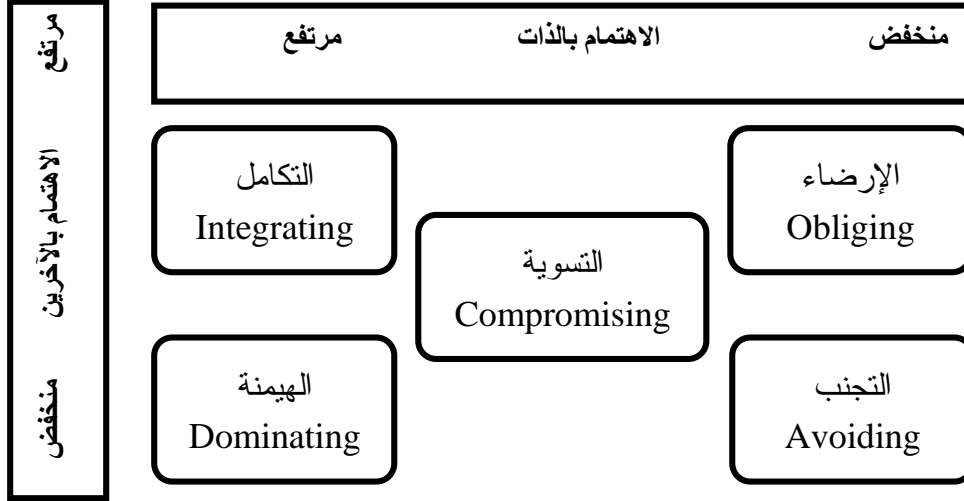
²- العميرة ، مرجع سابق ، ص 24 .

³ -Rahim . m .a (2001) : Managing conflict in Organizations . 3rd ed . West port : green wood Publishing Group , inc

1. التكامل **Integrating** : يشير هذا الأسلوب إلى اهتمام كبير بالنفس وبالآخرين ، حيث التعاون المشترك بين أطراف الصراع ، والانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الاختلافات ، ومواجهة الصراع بالاتصال المفتوح ، وتوضيح سوء الفهم لموضوع الصراع .
2. الإرضاء **Obliging** : وتشير هذه الإستراتيجية إلى اهتمام منخفض بالنفس ، واهتمام كبير بالآخرين ، ويمكن استخدام هذا الأسلوب عندما يكون أحد الأطراف راغبا في التخلي عن شيء على أمل الحصول على شيء آخر في المقابل من الطرف الآخر .
3. الهيمنة **Dominating** : وتشير هذه الإستراتيجية إلى الاهتمام العالي بالنفس والاهتمام المنخفض بالآخرين ، حيث يقوم الإداري باستخدام القوة لتحقيق مكاسبه وأهدافه الشخصية ، مع إهماله لحاجات الأفراد الآخرين ومحاولته إخضاعهم له ، وتحد هذه الإستراتيجية من الإبداع في العمل .
4. التجنب **Avoiding** : ويبدو في هذه الإستراتيجية الاهتمام قليل بالنفس وبالآخرين ،ولهذا الأسلوب ارتباط بالانسحاب والتهرب من المسؤولية ، ويخفق الشخص المتجنب في إشباع حاجاته الشخصية فضلا عن حاجات الطرف الآخر ، وهذا الأسلوب يكون مفيدا عندما يكون الموضوع بسيطا .
5. التسوية **Compromising** : وتلقت هذه الإستراتيجية النظر إلى الاهتمام المتوسط بالنفس وبالآخرين ، وهي مقرونة بمبدأ الأخذ والعطاء ، وبموجب هذه الإستراتيجية يتخلى كلا الطرفين عن شيء ما بغية الوصول إلى قرار مقبول .

والشكل التالي يوضح الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع وفق نموذج رحيم Rahim⁽¹⁾:

الشكل رقم (2.5) : الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع وفق نموذج رحيم



خامسا : نموذج أندرو سزلاقي ومارك جي والاس (Szilgy and Wallas)

يقوم هذا النموذج نقلا عن الزهراني⁽²⁾ على أربع استراتيجيات لإدارة الصراع، وتشمل الآتي :

1- استراتيجية التجنب **Avoiding** : وتتضمن التغاضي عن أسباب الصراع ، على أن يستمر

الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة بإتباع عدة أساليب ، منها :

أ- الإهمال : ويعني تجاهل الموقف إلى أن يتحسن ، وبالتالي فإن الموقف قد يستمر ، أو يسير نحو الأسوأ .

ب- الفصل الجسدي: أي إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض إذا انعدم التفاعل بينها

ج- التفاعل المحدود : وهنا يتم التفاعل بين الأطراف المتصارعة بصورة محدودة وفي المواقع الرسمية فقط كالأجتماعات التي لا يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة .

¹ - العميرة ، مرجع سابق ، ص 26 .

² - الزهراني ، عبد الله أحمد (1999) ، إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، ص 36-38 .

2- **استراتيجية التهدئة** : وترتكز هذه الاستراتيجية على عنصر الوقت الذي يكفل تهدئة عواطف الأطراف المتصارعة ، وتخفيف حدة الصراع بين الطرفين المتنازعين ، وهذه الاستراتيجية تضمن تسوية نقاط الاختلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى ، أو يتناقص خطرهما بمرور الوقت ، وهناك طريقتان للتهدئة :

أ- **التخفيف Smoothing** : ويقصد به محاولة تقريب وجهات النظر ، حيث يتم إبراز المواقف الإيجابية ، وأوجه الشبه ، والمصالح المشتركة ، والتقليل من شأن نقاط الاختلاف بقدر الإمكان .

ب- **التسوية Compromising** : وهي علاقة أخذ وعطاء ، ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر ، إذ إن كل طرف يقدم التنازلات للتوصل إلى التسوية ، ولهذا السبب فإن استراتيجية التسوية استراتيجية مؤقتة لاحتمال ظهور مسببات الصراع التي نشأ عنها الموقف مرة أخرى في المستقبل .

3- **استراتيجية استخدام القوة** : وفيها يتم إنهاء الصراع بين الأطراف المتصارعة بأسرع وقت ممكن باستخدام قوة القانون ، وذلك عن طريق :

أ- تدخل السلطة العليا: وذلك باستخدام إجراء إداري قانوني من قبل الرئيس ضد من يخالف الأوامر .

ب- السياسة : وهنا يتم معالجة الصراع سياسيا بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة .

4- **استراتيجية المواجهة** : وهي آخر استراتيجيات معالجة الصراع ، وتختلف عن إستراتيجيتي التجنب والتهدئة في عملية تحديد ومناقشة مصادر الصراع ، حيث يتم من خلال هذه العملية معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها ، وهناك ثلاثة أساليب تصنف كطرق للمواجهة :

أ- تبادل الأدوار : يتضمن تبادل الأدوار زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات بغرض معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الآخر .

ب- التركيز على هدف رئيسي من الأهداف العليا المشتركة : وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأطراف المتصارعة تركيز الاهتمام عليها .

ج- اجتماعات لحل المشكلات أو للمواجهة : ويتم ذلك من خلال إحضار الجماعات في اجتماع مواجهة رسمي بدعوة من مدير المؤسسة ، بغرض إتاحة الفرصة لهذه الجماعات كي تعرض وجهات نظرها ، ولا يسمح في هذه الاجتماعات بمناقشة من أصاب ومن أخطأ ، وإنما تتسم هذه المواجهة بالهدوء واللباقة ؛ لأن المدير يكون قد كون علاقات تنسيق وتكامل مع كافة أطراف الصراع قبل جلسة المواجهة.

سادسا : نموذج بيكر وزملائه Baker and Others

اقترح بيكر وزملاؤه نموذجا لإدارة الصراع يعد تطويرا للنموذج الذي وضعه بليك وموتون⁽¹⁾ ، ويحدد فيه ثلاث استراتيجيات تعكس وجهة نظر المدخل الكلاسيكي والمدخل الوظيفي للصراع ، وهذه الاستراتيجيات هي : التجنب ، التنافس ، والتعاون .

1- استراتيجية التعاون Collaborative Strategy

ويطلق عليها أحيانا استراتيجية المواجهة وحل المشكلات ، وهذه الاستراتيجية تستلزم التعرف على أسباب الصراع الحقيقية وحلها بمنهجية محددة ، والمواجهة هنا لا تعني الاصطدام أو التعسف ، بل المقابلة المتسمة بالهدوء واللباقة والعقلانية ، وتكون علاقات تنسيق وتكامل بين أطراف الصراع⁽²⁾ .

¹ - السفيني (2009) ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبي إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة ، المملكة العربية السعودية ، ص 83 .

² - عيد ، مرجع سابق ، ص 44 .

2 - استراتيجية التنافس : **Competing strategy**

ومن خلال هذه الاستراتيجية يحاول الفرد تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه بصرف النظر عن مصالح الآخرين ، ومن ثم فالافتراض الأساسي الذي تنهض عليه هذه الاستراتيجية هو أن أحد الأطراف يخسر نتيجة مكسب يحققه الطرف الآخر (1) .

3- استراتيجية التجنب **Avoiding Strategy**

وتعنى هذه الإستراتيجية أن المدير يحاول المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل المنظمة ، ومحاولة منع انتشار شعور الغضب أو الإحباط لدى المرؤوسين (2) .

سابعا : نموذج ثوماس وكيلمان (**Thomas and Kilmann**)

قدم ثوماس وكيلمان نموذجا يعتبر تطويرا لنموذج بليك وموتن وهو يقوم أيضا على بعدين ، وهما كما يشير المومني (3) .

- بعد التعاون **Cooperativeness** : ويمتد من درجة غير المتعاون إلى درجة متعاون ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر ، ويضع في اعتباره حاجات الآخرين ومصالحهم .
- بعد الحزم التوكيدي **Assertiveness** : ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، ويؤكد تحقيق حاجاته بغض النظر عن حاجات الآخرين.

وينتج عن توحيد هذين البعدين خمس استراتيجيات لإدارة الصراع وهي (1) :

¹ - العسكر ، سمير أحمد (1991) ، قياس علاقة المتغيرات الشخصية بالمرؤوسين بتفضيلهم لأنماط معالجة الصراع مع الرؤساء ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، القاهرة ، ص 25 .

² - الجندي ، عادل السيد (1998) ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي ، مجلة كلية التربية ، ج(2) ، ص 212 .

³ - المومني ، مرجع سابق ، ص 52 .

1- إستراتيجية التنافس : وتهتم هذه الإستراتيجية بتلبية الحاجات الشخصية ، حتى ولو على حساب الآخرين ، وبالتالي يكون نوع من الأنانية، لأن الإداري يكون حازما وغير متعاون.

2- إستراتيجية التجنب : وقد ظهرت في المخطط بأنها الاستراتيجية الأضعف ، لأنه لا يوجد حزم ولا تعاون ، وبالتالي فهي غير مراعية لحاجات المدير ولا لحاجات الآخرين .

ويوضح العسكر⁽²⁾ انه بالرغم من أن تجاهل المدير للصراع يقوم على فرضية أن الإغفال يمكن أن يساهم في حل الصراع داخل منظمته ، إلا أن الإغفال يمكن أن يزيد الصراع ضراوة ، في حين أن كلا من دبوز وبرنجل (Dubose and Pringle)⁽³⁾ قد أوضحا أن إستراتيجية الإغفال أو التجنب يمكن أن يكون لها نتائج ايجابية ، سيما تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسين إلى فترات زمنية كافية للتفكير والتروي والعقلانية ، وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع.

3- استراتيجية التعاون : وتمثل أفضل الاستراتيجيات في إدارة الصراع ؛ لأنها مراعية لحاجات الفرد وحاجات الآخرين ، وإذا ما تم استخدامها من قبل المسؤول ، فإنها ترقى إلى درجة متقدمة من التعاون والحزم في الإدارة .

وعند استخدام هذه الاستراتيجية فإن المسؤول بحاجة إلى جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه ، وتحديد القيم التي يتمسك به أطراف الصراع والتي بدورها تعرقل الوصول إلى القرار المناسب ، وإبراز بعض القيم الفلسفية التي تقرب وجهات النظر ، والتي تتفق مع التغيير المطلوب ، ومنع أي عمل يكون من شأنه إحداث أضرار لأعضاء الجماعة

¹ - زايد ، عادل محمد (1995) ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة الإدارة العامة ، ع 4 ، ص 532 .

² - العسكر ، مرجع سابق ، ص 32 .

³ - Dubose P . and Pringle C . (1989): Choosing a Conflict management technique , Journal of Organizational Behavior , Vol (50) , No. 6 , P. 10 .

المنافسة ، وتأمين سبل الاتصال بين الجماعتين على أساس وجود فرص متساوية لحدوث الاتصال
(1) .

ومما هو جدير بالذكر أنه في هذه الاستراتيجية لا يوجد افتراض بأن أحد الأطراف سوف
يخسر نتيجة مكسب يحققه الطرف الآخر ، ففلسفة هذه الاستراتيجية تقوم على : فلسفة رابح - رابح
وهو ما يعني أن الكل سوف يعمل معا وبصورة ابتكارية للتوصل إلى حلول أو اتفاقيات يستفيد منها
الجميع (2) .

4- استراتيجية التسوية : وفيها قد ينتازل المسؤول عن بعض اهتماماته للوصول إلى حل وسط
مع الآخرين ، لأن فيها شيئاً من التعاون والحزم .

ويمكن النظر إلى هذه الاستراتيجية على أنها استراتيجية إقناع ومناورة بغية إيجاد حل وسط
ملائم ومقبول يرضي وبشكل جزئي كل طرف من الأطراف ، وفيه يربح كل طرف شيئاً ما ، كما
يخسر كل طرف شيئاً ما ، وفي الأغلب تؤدي إلى تسويات مؤقتة (3) .

5- استراتيجية التنازل : ويكون فيها اهتمام برغبات الآخرين على حساب الحاجات الشخصية ،
وذلك من أجل التأقلم والتكيف مع الآخرين ، وهذا الأسلوب سلبي في حل الصراع كونه ينطوي
على مشاركة سلبية في عمل الفريق ، فالموافقة العمياء من قبل الفرد لا تساعد على الاستفادة من
الطاقات الموجودة بشكل سليم (4) .

¹ - الجندي، مرجع سابق ، ص 211 .

² - عيد ، مرجع سابق ، ص 44 .

³ - وشاحي ، مروان عيسى (2002) ، إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، ص 37 .

⁴ - عبد الواحد ، مؤمن خلف (2008) ، 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 ، ص 61 .

واستكمالاً للفائدة يعرض الباحث المبررات والظروف الداعية إلى استخدام الاستراتيجيات الخمس ،

كما أوضحتها دراسة اللوح (1) والعنبي (2) ، وذلك ضمن الجداول التالية :

جدول رقم (2.3) : مبررات استخدام استراتيجية التعاون

مبررات وظروف الاستخدام	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none">• في المسائل المعقدة التي تحتاج إلى التعاون .• في القضايا والمواضيع الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط طويلة الأجل .• عندما يكون الموضوع جوهرياً ولا أحد لديه الاستعداد للتنازل عنه .• للتخلص من المشاعر السلبية التي نشأت من خلال الصراع .• لتوحيد الاهتمامات المختلفة للأطراف المتنازعة .• عندما يراد التعلم والإفادة من الآخرين .• لإيجاد حل متكامل عندما يتبين أن مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق .	التعاون

¹ - اللوح ، مرجع سابق ، ص 60 .

² - العنبي ، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها ، ص 50-51 .

جدول رقم (2.4): مبررات استخدام استراتيجية التنافس⁽¹⁾.

مبررات وظروف الاستخدام	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ الاستراتيجيات التي تنفذها الإدارة العليا . • تنفيذ وتطبيق قواعد جديدة في العمل . • في القضايا المتنازع عليها التي تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع . • ضد الأشخاص الذين ينتهزون عدم استخدام الأسلوب التنافسي معهم . • عندما يحاول أحد الأطراف تجنب إظهار مواطن ضعفه أمام الآخرين ويحاول كسب الصراع لصالحه . • عندما يكون هناك تفاوت شديد في القيم بين أطراف الصراع ، ما يجعل التوصل إلى الحل أمرا مستحيلا . • عندما يرغب أحد أطراف الصراع في الاستقلال وعدم التعاون مع بقية الأطراف بهدف زيادة قوته أو التوصل مع التزاماته نحوهم . • في القضايا المتعلقة بمصلحة العمل مباشرة ، مع التأكد من صواب الرأي في هذه القضايا . • في المسائل الهامة ، حيث يتطلب الأمر تحقيق إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين مثل : خفض التكاليف ، وتطبيق أنظمة وأسس للانضباط . 	<p>التنافس</p>

¹ - اللوح ، مرجع سابق ، ص 60 .

جدول رقم (2.5): مبررات استخدام استراتيجية التسوية والتنازل (1) .

مبررات وظروف الاستخدام	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • عندما تكون الأهداف هامة إلا أنها لا تحتاج إلى جهد كبير ، وبالتالي فلا داعي لاستخدام أساليب أكثر تشددا . • عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة وملتزمة بأهداف مشتركة . • للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة . • كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس والتعاون . 	<p>التسوية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • عندما تكتشف أنك على خطأ ، أعط لنفسك الفرصة لسماع موقف أو رأي أفضل ، لتتعلم وتظهر الاعتدال والتفكير الصائب . • عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكبر للآخرين مما هي بالنسبة لك ، وعليك إرضاء الآخرين والإبقاء على روح التعاون ؛ للتقليل من الخسائر . • في الحالة التي يكون التناسق والاستقرار ضروريين بوجه خاص . • إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخرًا . 	<p>التنازل</p>

¹ - العتيبي ، مرجع سابق ، ص 50-51 .

جدول رقم (2.6): مبررات استخدام استراتيجية التجنب (1) .

مبررات وظروف الاستخدام	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • في القضايا التي ليست ذات أهمية بحيث لا تستحق الوقت والجهد للمواجهة . • عندما تكون قوة المدير منخفضة مقارنة مع أطراف الصراع الأخرى. • عندما يوجد من يستطيع أن يتعامل مع الصراع أفضل من المدير . • عندما يدرك أحد طرفي الصراع أنه لا يستطيع تحقيق أهدافه لو دخل في صراع مع الطرف الآخر . • لإعطاء الفرصة للطرف الآخر حتى يهدأ ويعيد النظر في قضية الصراع مرة أخرى • عندما تكون تكلفة الصراع تفوق العوائد المتحصلة من كسب الصراع. 	<p>تجنب</p>

بعد عرض هذه المجموعة من الأساليب والنماذج لإدارة الصراع ، فإن الباحث يرى أنه مهما تعددت الأساليب والاستراتيجيات ، فإنها في النهاية وضعت من أجل التوصل إلى حلول لمواقف الصراع ، والأهم من ذلك هو أن يتولد لدينا شعور بأن الصراع أمر طبيعي الحدوث ، والتعامل معه يحتاج إلى مرونة تولد إحساسا لدى جميع العاملين في المؤسسة أن المؤسسة بخير وأن المجتمع التربوي خال من الأمراض الاجتماعية .

2.12 إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم

إن التفاعل بين بني البشر لا بد وأن يؤدي إلى حراك ، وهذا الحراك لا بد له من أجواء يسودها الهدوء تارة والتوتر تارة أخرى ، فأمر الاختلاف بين الناس محسوم ؛ لأنها سنة الله في الخلق فنرى اختلافا في الأجناس والألوان واللغات والثقافات ، مما يؤدي إلى الاختلاف في الآراء

¹ - العتيبي ، مرجع سابق ، ص 50-51 .

والأفكار ، فينشأ ما يعرف بالصراع أو الخلاف ، وهنا يبرز دور القيادة في كيفية إدارة هذا الصراع وتوظيفه لما يخدم المصلحة العامة .

وهنا لا بد من الوقوف على معنى إدارة الصراع في مديرية التربية والتعليم ليتسنى لنا دراسة الموضوع بصورة واضحة ، فنجد أن حسين⁽¹⁾ يعرفها بأنها : " عبارة عن القدرة على حل الصراعات واحتوائها بصورة تعاونية من خلال اتخاذ بعض الإجراءات والأساليب السليمة الآمنة " ، ويعرفها القريوتي⁽²⁾ ، بأنها : " تشخيص للصراع ، وذلك بمعرفة موضوع الصراع ، أسبابه وأنواعه ، ومن ثم اختيار إستراتيجية مناسبة لإدارته والاستفادة منه" ، ويشير العميان⁽³⁾ إلى أن إدارة الصراع لا تعني حله ، لأن حل الصراع يتطلب التقليل منه وإزالته ، بينما تتطلب إدارة الصراع بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ، ليتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه ، ويتم ذلك من خلال :

- 1- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه .
 - 2- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة .
 - 3- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من أطراف النزاع .
 - 4- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد .
- إن نجاح مديرية التربية والتعليم في التعامل مع الصراع بين أفرادها ومجموعاتها يعتمد على توفر خاصية النفوذ والقوة والتأثير في سلوكيات العاملين على مختلف الأصعدة الإدارية ، وعلاوة

¹ - حسين ، إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي ، ص 77 .

² - القريوتي ، محمد قاسم (1997) ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، ط 3 ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، ص 221 .

³ - العميان ، مرجع سابق ، ص 398 .

على ذلك لا بد من براعة تشخيص ظاهرة الصراع واستخدام الأسلوب الملائم لمتطلبات الموقف بما يحقق في نهاية المطاف أهداف المديرية وغاياتها التي قامت على أساسها (1).

وللتعامل مع الصراع داخل المديرية يوجد عدة أساليب يمكن للإدارة أن تستخدمها، لكن يجب أن نلاحظ أنه لا يوجد أسلوب أو نمط واحد يمكن استخدامه في كل الأحوال واعتباره الأسلوب الأمثل لإدارة الصراع وفي التعامل مع كل الصراعات ، بل إن معظم هذه الأساليب مكتملة لبعضها البعض ، ولا يمكن الاعتماد على أسلوب واحد دون الأساليب الأخرى (2).

وترتبط فاعلية أي أسلوب يمكن استخدامه بعدة متغيرات منها ؛ موضوع الصراع ، وأطرافه ، وما يحمله من قيم واتجاهات ، كذلك تلعب البيئة التي ينشأ فيها الصراع دوراً يؤثر على اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع ومدى نجاحه (3).

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تحدثت عن الأساليب المتبعة في إدارة الصراع ، إلا أن البعض يلجأ إلى استخدام أساليب غير سليمة للتعامل مع الصراعات ، وقد قسمها الشخص إلى أربعة على النحو التالي (4):

1- تجنب الصراع : وإن كان مفيداً في بعض الحالات ، لكنه في أحيان أخرى يكون لتجنب الصراع وتجاهله والابتعاد عن معالجة أسبابه عواقب وخيمة .

2- حل الصراع السابق لأوانه : فالحل السريع غير المبني على معلومات سرعان ما ينهار .

¹ - القحطاني ، وآخرون (2001) ، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض ، ص 162 .

² - السالم (1990) ، التوتر التنظيمي ، مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، ص 89 .

³ - النمر ، مرجع سابق ، ص 55 .

⁴ - الشخص ، أديب محمد (1994) ، إدارة الصراع في المنظمات ، مجلة الإداري ، ع (56) ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، ص 90-92 .

3- المبالغة في التدخل في الصراع :أحيانا يتدخل طرف ثالث في الصراع ؛ ليثبت قدرته على

المواجهة ، في حين أن بعض الصراعات تتلاشى دون تدخل طرف ثالث .

4- اتخاذ موقف متصلب : وذلك بأن تكون لدى كل طرف رؤية بالنسبة للقضية المتنازع عليها ،

لا يرى معها إمكانية حل هذه القضية .

وإدارة التربية والتعليم هي الوعاء الذي تنتهي إليه الإشكاليات الكبرى التي تعجز بعض

إدارات المدارس عن التعامل معها ، وهي أيضا السلطة الممثلة لوزارة التربية والتعليم في المنطقة

بالنسبة لكل ما يتعلق بتسيير العملية التعليمية والتربوية بالصورة المرجوة لتحقيق الأهداف المنشودة

والمخطط لها ، وهذا يستدعي أن يمتلك الأشخاص في هذه الإدارة مهارات اتصال جيدة ، وأن

يكونوا على دراية باستخدام أساليب فعالة لإدارة الصراع ، وتقنيات حل المشكلات (1) .

2.12.1 المهام المتعلقة بأقسام مديرية التربية والتعليم

تتكون مديرية التربية والتعليم من الأقسام التالية (2) :

أولا : قسم العلاقات العامة ، والذي يقوم بالمهام التالية :

1. تغطية أخبار المديرية ومتابعتها مع وسائل الإعلام .
2. إبراز دور الأقسام والتعاون معها لتنفيذ المهام حسب الحاجة .
3. توطيد العلاقة مع المديريات والمؤسسات التي تهتم بقطاع التعليم والأنشطة الشبابية .
4. التنسيق مع الجهات المعنية بتنظيم (مؤتمرات، ندوات، معارض، حلقات وبرامج تلفزيونية).

ثانيا : قسم التخطيط والإحصاء ، والذي يقوم بالمهام التالية :

1. جمع ومعالجة وتوفير المعلومات التربوية الكمية والنوعية .

¹ - السفهاني ، مرجع سابق ، ص 77 .

² - <http://www.khanedu.net/portal/index.php?option=com>

2. تحليل المعلومات التربوية الكمية والنوعية على مستوى المديرية وإعداد التقارير المناسبة.
3. متابعة إعداد الخطط التنفيذية السنوية لأقسام مديرية التربية والتعليم في إطار الخطة الإستراتيجية .

ثالثا : قسم الشؤون الإدارية ، والذي يعنى بتنفيذ النشاطات الإدارية المتعلقة بالموظفين الذين يعملون في مديرية التربية والتعليم من حيث التعيين ، الرواتب ، الإجازات والإجراءات ، الترقيات والترفيعات ، التقاعد والسجل .

رابعا : قسم الشؤون المالية ، والذي يعنى بمتابعة جميع الأمور المالية المتعلقة بالمدارس من حيث التبرعات المدرسية ، مشاريع الموازنة التقديرية المقدمة من كل مدرسة ، تدقيق كافة الوثائق والسجلات المالية ، وإعداد موازنتي الشؤون العامة و صندوق تطوير المديرية و ذلك بالتنسيق مع أقسام المديرية المختلفة بحيث تغطي الحاجات المختلفة في المدارس و المديرية .

خامسا : قسم المتابعة الميدانية ، والذي يقوم بالمهام التالية :

1. إعداد وتطوير الإدارات المدرسية .
2. تشخيص الواقع التربوي والتركيز على موضوعات ذات أهمية بالغة .
3. التعريف بمفهوم اللامركزية .
4. من خلال مدير المدرسة يتم تنمية علاقات حسنة مع المجتمع المحلى .

سادسا : قسم اللوازم ، والذي يقوم بالمهام التالية :

1. متابعة مباني المدارس الجديدة وتوفير جميع احتياجاتها من أثاث وأجهزة ومعدات وذلك بالتعاون مع الوزارة والدول المانحة .
2. حصر احتياجات المدارس في المديرية كل عام لتلبية الاحتياجات السنوية للنمو الطبيعي في تلك المدارس على حساب المديرية والوزارة .

3. استلام وتوزيع جميع أنواع المساعدات الدولية التي يتم الحصول عليها من المؤسسات الدولية.

سابعاً : قسم الأبنية ، والذي يقوم بالمهام التالية :

1. إعداد خطط خمسية وثلاثية باحتياجات المدارس من الأبنية الجديدة والصيانة بالتنسيق مع قسم التخطيط وقسم التعليم العام والوزارة.

2. المتابعة والإشراف الكلي أو الجزئي على جميع مشاريع الأبنية التي تنفذ في المدارس.

3. إعداد الدراسات والبيانات التي تطلبها الأقسام الأخرى في المديرية أو الوزارة في ما يتعلق بالأبنية المدرسية وخاصة قائمة الانجازات على مستوى المحافظة.

ثامناً : قسم الكتب والمطبوعات ، والذي يعنى بحصر حاجة مدارس المحافظة (حكومية ، خاصة ، وكالة) من الكتب المدرسية والمطبوعات التربوية .

تاسعاً : قسم التقنيات والحاسوب ، والذي يعنى بتزويد المدارس بالأجهزة التقنية والمكتبات والمتابعة المستمرة لهم، وتطوير مهارات الحاسوب للمدراء و معلمي الحاسوب وسكرتيري المدارس بالتعاون مع الأقسام الأخرى .

عاشراً : قسم التدريب والإشراف ، والذي يقوم بالمهام التالية :

1. مساعدة المعلمين على التخطيط .

2. تحسين نوعية التعليم والتعلم .

3. تشجيع المعلمين على الدراسة والاطلاع .

4. خلق قيادات تربوية جديدة .

أحد عشر : قسم التعليم العام ، والذي يقوم بالمهام التالية :

1. إعداد التشكيلات المدرسية ومتابعتها .

2. توفير الحاجات الفنية للمدارس من المعلمين والإداريين .
3. الحد من ظاهرة التسرب الطلابي في المدارس إلى أدنى مستوياتها .
4. متابعة قضايا الرسوب وضعف التحصيل عند الطلبة ووضع الحلول لمعالجة الضعف .
5. العمل على إنجاح برنامجي محو الأمية وتعليم الكبار .

اثنا عشر : قسم الصحة المدرسية ، والذي يقوم بالمهام التالية :

1. الخدمات الصحية : تشمل تقديم خدمات التطعيم لطلبة المدارس وذلك من خلال التنسيق مع مديرية الصحة والمؤسسات الأهلية العاملة في المجال الصحي .
2. التنقيف والتعزيز الصحي .
3. السلامة العامة : الإشراف والرقابة على المرافق العامة في المدارس للتأكد من استجابتها لمعايير الصحة والسلامة العامة .

ثلاثة عشر : قسم التربية الخاصة والإرشاد ، والذي يقوم بالمهام التالية :

1. تطوير قدرات المعلمين للتعامل مع الاحتياجات الخاصة في قاعة الدراسة .
2. تطوير وتأهيل المدارس المشاركة وتزويدها بالتسهيلات الفيزيائية التي تسمح لجميع فئات الطلبة بدخولها .
3. تطوير وسائل تعليمية تراعي الفروق الفردية بين الطلبة .
4. العمل ضمن مبدأ أن كل شخص لديه احتياجات تربوية خاصة .

الفرع الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة :

سعى الباحث من أجل الوصول إلى ما كتب في موضوع الصراع التنظيمي وذلك من خلال البحث والتنقيب في مكتبات الجامعات المحلية ، وبعض المكتبات العامة ، والمراكز الخاصة والشبكة العنكبوتية ، واستشارة ذوي الاختصاص ، وبحمد الله استطاع الباحث الحصول على عدد لا بأس به من الدراسات الجامعية والكتب والمجلات التي تناولت موضوع الصراع في المؤسسات التربوية وغيرها ، وقد تناولت بعض الدراسات موضوع الصراع منفردا ، والبعض الآخر تناوله مقرونا ببعض المتغيرات .

أولا : الدراسات المحلية

1- دراسة أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي⁽¹⁾ : (2010) ، بعنوان : " دور اللامركزية

في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اللامركزية ودورها في فاعلية الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة ، وقام بتصميم استبانة طبقت على عينة طبقية تستهدف كافة فئات الموظفين من الدرجات المختلفة والذين يعملون ضمن الوظائف الإشرافية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وعددهم (3400) موظف ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- أن نسبة 58% من آراء عينة الدراسة في الوزارات الفلسطينية ترى أنه لا يتم تطبيق

اللامركزية الإدارية في العمل .

¹ - راضي ، أيمن عبد القادر (2010) ، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، فلسطين .

2- لا تعمل الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية على إشراك المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط .

3- لا تستغل الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية الصراع التنظيمي الفعال (الإيجابي) في إيجاد القيادات الإدارية وفي تطوير الهياكل التنظيمية .

4- لا تعمل الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية على إدارة الصراع التنظيمي بفعالية .

2- دراسة أبو عساكر⁽¹⁾ : (2008) ، بعنوان : " أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي " : دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة .

هدفت الدراسة التعرف على أنماط إدارة الصراع التنظيمي ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة ومدى تأثير تلك الأنماط على التطوير التنظيمي ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وقام بتصميم استبانة طبقت على عينة طبقية عشوائية بلغت (475) موظفا ، من أربع عشرة مؤسسة تتبع للوزارة (مستشفى وعيادة ورعاية أولية) في محافظات قطاع غزة ، وقد توصلت الدراسة إلى :

1. أن الإدارة تتعامل مع الصراع حسب الترتيب (القوة والسيطرة ثم التسوية ثم التجنب ثم التنازل) أما نمط التعاون فلم يكن واضح الاستخدام .

2. أن نمط التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام إلا أنه أكثر الأنماط فعالية في تأثيره على التطوير التنظيمي .

3. أن التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم مهمل .

¹- أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن (2008) : أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي ، دراسة تطبيقية على

وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، فلسطين .

4. أن هناك فروقا دالة إحصائيا لمعظم المتغيرات الشخصية للمبحوثين على النمط المستخدم لإدارة الصراع ، كما وجدت فروق دالة إحصائيا في تأثير النمط المستخدم على التطوير التنظيمي .

3- دراسة عوض⁽¹⁾ : (2002) ، بعنوان : " الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في

مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع "

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط التي يستخدمها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة .
وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، لملائمته لأسباب الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حيث بلغ عددهم (176) مفردة ، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :

1. أن أنماط التعاون ، والتسوية والتجنب من أنماط إدارة الصراع شائعة الاستخدام لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين .

2. أن نمط المنافسة ونمط المجاملة غير شائعين ، حيث جاء ترتيب الأنماط من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما على النحو التالي : (التعاون ، التجنب ، المجاملة ، المنافسة)

3. وجود اختلاف في أنماط إدارة الصراع لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعا للمتغيرات التالية : (الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي) .

¹ - عوض ، رفيف سلامة (2002) : الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة

الصراع ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

4- دراسة وشاحي⁽¹⁾ : (2002) ، بعنوان : " إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي

وزارة الشباب والرياضة في فلسطين "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين ، وأثر بعض المتغيرات الشخصية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، لملائمته لأسباب الدراسة ، وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة من ثلاثة أجزاء ، الجزء الأول : بيانات شخصية ، والثاني : أسباب الصراع التنظيمي ، والثالث : مقياس ثوماس وكيلمان لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، وتم تطبيق هذه الإستبانة على مجموع الإداريين العاملين في وزارة الشباب والرياضة في محافظات الضفة والبالغ عددهم (141) إداريا ، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. أن نشأة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين ناتج عن أسباب عملية وتنظيمية ، كندرة تحديد المسؤوليات والصلاحيات .
2. أن أساليب التسوية ، والتعاون ، والتجنب كانت الأكثر شيوعا لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة ، في حين كانت أساليب المنافسة والمجاملة الأقل شيوعا لديهم .
3. أن هناك اختلافا في استخدام أساليب الصراع التنظيمي يعزى لمتغير الجنس ، حيث يستخدم الذكور أساليب (التسوية - التعاون - التجنب - المجاملة) أكثر من الإناث ، بينما تستخدم الإناث أسلوب المنافسة أكثر من الذكور .

ثانيا : الدراسات العربية

رتب الباحث الدراسات العربية السابقة حسب تاريخ النشر فبدأ بالأحدث :

¹- وشاحي ، مروان عيسى (2002) : إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين

، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

1. دراسة السفيناني⁽¹⁾ : (2009) ، بعنوان : "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة

الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظات جدة "

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة ، وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، وقد قامت ببناء مقياس الاتصال التنظيمي ومقياس أساليب إدارة الصراع ، وقد تكونت عينة الدراسة من قسمين :

الأول : تكون من (86) قياديا وقيادية يمثلون كامل مجتمع الدراسة، والثاني : تكون من (500)

موظفا وموظفة يمثلون عينة الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1. أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد من وجهة نظر القياديين والقياديات ، والموظفين

والموظفات جاءت بدرجة كبيرة وفق المحك الذي وصفته الباحثة .

2. أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القيادة في إدارة التربية والتعليم من وجهة

نظرهم كالتالي : أسلوب التجنب بدرجة متوسطة ، أسلوب التنافس بدرجة منخفضة ، أسلوب

التعاون بدرجة كبيرة جدا .

3. أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القيادة في إدارة التربية والتعليم من وجهة نظر

الموظفين والموظفات كالتالي : التجنب ، التنافس ، التعاون ، بدرجات متوسطة .

4. أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي ، وبين أسلوب التنافس ، وأسلوب

التجنب ، وعليه تكون العلاقة بينها علاقة عكسية ، أما العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي

وأسلوب التعاون فكانت ارتباطيه موجبة .

¹ - السفيناني ، فاطمة عليان (2009) : الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية

والتعليم للبنات بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) بين متوسطات الاستجابات حول الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع من وجهة نظر القياديين والقياديات وفقا للمتغيرات التالية (طبيعة المؤهل ، سنوات الخدمة ، الدورات التدريبية) .

2. دراسة نقبيل⁽¹⁾ : (2009) ، بعنوان : "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي ، وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة ، وقد صمم استبانة تكونت من (82) فقرة في صورتها النهائية ، كما استخدم عينة عشوائية للدراسة بلغ عدد أفرادها (205) مفردة موزعين على (8) مدارس ثانوية على مستوى ولاية المسيلة، وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

1. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0,01$) بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع .
2. أن الأسلوب التعاوني هو أكثر الأساليب استخداما ، وأن المديرين يستخدمون جميع الأساليب.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع تعزى إلى متغير الجنس و الخبرة .
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.

¹ - نقبيل ، بو جمعة (2009) ، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة - دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر .

3. دراسة الخالدي (1) : (2008) ، بعنوان : " أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى

مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية

للمعلمين من وجهة نظرهم "

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي ، وكذلك مستوى الروح المعنوية لمعلمي الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (300) معلما من المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن التالي :

- 1- أن أسلوب التعاون هو الأكثر استخداما لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين .
- 2- أن جميع أبعاد الروح المعنوية جاءت بمستوى عال لدى المعلمين من وجهة نظرهم .
- 3- أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين أسلوب التعاون لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم .
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون وفقا لمتغير المؤهل العلمي .

4. دراسة الراجحي² : (2008) ، بعنوان : " التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات

التنظيمية وإداراتها "

¹ - الخالدي ، محمد مهدي (2008) : أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، المملكة العربية السعودية .

² - الراجحي ، هاني ناصر (2008) : التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها (دراسة ميدانية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود) ، رسالة دكتوراه ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التسييس التنظيمي في الصراعات وإدارتها في كل من المديرية العامة لحرس الحدود والمديرية العامة للجوازات ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ثم التحليلي ، واستخدم استبانته للإجابة عن تساؤلات الدراسة ، وقد طبق الباحث الاستبانة على عينة عشوائية من كلا مجتمعي الدراسة (281) مفردة من المديرية العامة لحرس الحدود ، و (297) مفردة من المديرية العامة للجوازات ، وخلصت نتائج الدراسة إلى التالي :

- 1- أن درجة التسييس التنظيمي في المنظمات المبحوثة كانت مرتفعة .
- 2- أن الأسلوب الأكثر استخداما في إدارة الصراع التنظيمي هو أسلوب التكامل .
- 3- أن دور التسييس التنظيمي في تأجيج الصراعات كان أكبر من دوره في الحد من الصراعات في المنظمات المبحوثة .
- 4- وجود علاقة ارتباط سلبية بين التسييس التنظيمي واستخدام أسلوب التكامل في إدارة الصراع ، ووجود علاقة ارتباطيه موجبة بين التسييس وأسلوب التجنب .

5. دراسة القصيمي⁽¹⁾ : (2008) ، بعنوان : " إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية "

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية ، ودرجة امتلاك مديرات المدارس الثانوية لمهارات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المديرات والمعلمات ، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة كما وأعد ثلاث استبانات لذلك :

الأولى : استبانة واقع الصراع التنظيمي .

¹ - القصيمي ، خليل إبراهيم (2008) : إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية

السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الخليجية ، مملكة البحرين .

الثانية : استبانة مهارات إدارة الصراع التنظيمي .

الثالثة : استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وجميعها طبقت في المدارس الثانوية للبنات.

وقد بلغ حجم العينة (705) مفردة ، وكان توزيعها كالتالي (129) مديرة و (155) وكيلة مدرسة، (421) معلمة من المدارس الثانوية للبنات بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية ، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

1. أن واقع الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية منخفض جدا .
2. أن المهارات الاجتماعية هي أعلى المهارات التي تملكها المديرات ثم تأتي السلوكية ثم الإدارية.
3. أن أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب استخداما من قبل مديرات المدارس الثانوية للبنات .
4. أن استخدام أساليب إدارة الصراع الأخرى جاءت مرتبة تنازليا كالتالي (الحل الوسط ثم المجاملة يليها استغلال السلطة ثم التجنب) .
5. عدم وجود تأثير (الخبرة في التعليم - الخبرة في العمل الإداري - المؤهل العلمي) في أساليب إدارة مديرات المدارس الثانوية للبنات للصراع في مدارسهن .
6. دراسة العتيبي⁽¹⁾ : (2007) ، بعنوان : " إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض "

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الصراع التنظيمي داخل المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات الإداريات ، وكذلك التعرف إلى الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ،

¹ - العتيبي ، منيرة نايف (2007) : إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض (تصور مقترح)

رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية .

وقامت ببناء استبانة وجهتها لأفراد العينة البالغ عددها (469) مفردة موزعة كالتالي: (349) مديرة (120) مشرفة إدارية ، وكان من أهم نتائج الدراسة التالي :

1. أن أبرز أسباب الصراعات التنظيمية داخل المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض والمتعلقة بالأسباب التنظيمية هو : عدم وجود صلاحيات لدى المديرة لمواجهة احتياجات المدرسة ، يليها الاتكالية في إنجاز الأعمال عند العاملات في المدرسة ، ثم ضعف فاعلية أجهزة الاتصال في نظام التعليم .

2. أن أهم الأسباب الشخصية التي تسبب الصراع كان : التباين في الصفات الشخصية بين الأفراد ، ثم التباين في المستوى الثقافي والعلمي بين الأفراد .

3. أن أبرز أنواع الصراعات من وجهة نظر أفراد العينة هو : الصراع بين فرد وآخر ثم الصراع بين مجموعة ومجموعة ، وأخيرا الصراع بين فرد ومجموعة .

4. أن أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع من قبل المدارس كان : التعاون ثم التجنب وأخيرا الإجبار والتنافس .

7. دراسة العتيبي⁽¹⁾: (2006) ، بعنوان " الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها "

هدفت الدراسة التعرف إلى مستويات الصراع التنظيمي، أسبابه وأساليب التعامل معه في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها .

وقد استخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي طبقت على جميع أفراد المجتمع المبحوث والبالغ عددهم (270) ضابطا ، وقد أظهرت نتائج الدراسة التالي :

¹ - العتيبي ، طارق بن موسى (2006): الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

- 1- أن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات متوسط بشكل عام .
- 2- أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر العينة المبحوثة على النحو التالي وبالترتيب (محدودية الموارد - عدم تحديد الصلاحيات - عدم تحديد المسؤوليات - تعارض الأهداف).
- 3- أن أهم أساليب إدارة الصراع تنازليا (التعاون ، التجنب ، التنافس) .
- 4- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أساليب الصراع التنظيمي بين ضباط المديرية العامة للجوازات على أساس المتغيرات التالية (الرتبة العسكرية ، العمر ، المؤهل العلمي) .

8. دراسة قطيشتات⁽¹⁾ : (2006)، بعنوان : " إدارة الصراع في المؤسسات التربوية "

وقد هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة توافر الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة استخدامهم لأساليب إدارة الصراع ، وتكونت عينة الدراسة من (90) مدير ومديرة بالإضافة إلى (360) معلما ومعلمة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي ، وخلصت إلى النتائج التالية :

1. أن الكفايات المهنية المتوافرة لدى المديرين من وجهة نظرهم كانت على النحو التالي : كفاية إدارة العاملين والشئون المالية ، التقويم والمتابعة ، إدارة شئون الطلبة وأخيرا تحسين المنهاج المدرسي وتطويره .
2. أن أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون كانت على النحو التالي : أسلوب التوفيق ، المنافسة ، التعاون ، التجنب وأخيرا الاسترضاء .
3. أن أساليب التعاون والتوفيق والمنافسة تستخدم بدرجة عالية من قبل المديرون .

¹ - قطيشتات ، ليلي عبد الحميد (2006) : إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان .

4. وجود علاقة بين درجة توافر الكفايات المهنية لدى المديرين ودرجة استخدامهم لأساليب إدارة الصراع .

5. أن المديرين الذين تزيد مؤهلاتهم العلمية عن البكالوريوس يتجهون نحو استخدام استراتيجيات التعاون والتوفيق لحل الصراعات .

9. دراسة زايد (1) : (1995) ، بعنوان : "استراتيجيات إدارة الصراع في دولة الإمارات العربية المتحدة "

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل الاستراتيجيات الإدارية المختلفة التي يمكن للمدير إتباعها في إدارة الصراع ، وتحديد النتائج الإيجابية والسلبية لعملية إدارة الصراع ، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين نتائج الصراع ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثل مجتمع الدراسة في ثلاثة قطاعات حكومية عاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة وهي : قطاع وزارة التربية والتعليم ، قطاع البلديات وقطاع وزارة الصحة ، واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات عينة البحث من داخل كل قطاع ، حيث بلغت عينة الدراسة (578) مفردة ، أما أداة البحث المتبعة فكانت قائمة الاستقصاء التي أعدها (Baker) وزملاؤه عام 1988م .

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كان أهمها :

1. أن إستراتيجية التعاون في إدارة الصراع التنظيمي تؤدي إلى التقليل من إحساس العاملين بحدة الصراع إلى حد كبير ، ويرجع السبب في ذلك إلى اعتماد المدير بصفة أساسية إجراء الحوار المفتوح والسماح بعرض العديد من وجهات النظر المتعارضة .

¹ - زايد ، عادل محمد (1995) : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة الإدارة العامة ، مج (34) ، ع (4) .

2. أن إستراتيجية التنافس تؤثر عكسيا على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وتزيد من إحساس العاملين بالصراع .

3. أن أقل الاستراتيجيات على الإطلاق في المساهمة في تحقيق الجوانب الإيجابية للصراع هي إستراتيجية التجنب .

10. دراسة النمر (1) : (1994)، بعنوان : " الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته "

هدفت الدراسة التعرف إلى العوامل المؤثرة في نشوء الصراعات التنظيمية التي تنشأ في المؤسسات والطرق الملائمة لإدارتها ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية القائمة على جمع البيانات والمعلومات من مصادر مكتبية ووثائق تثبت دقة المعلومات الضرورية لأغراض الدراسة أما أداة الدراسة فهي استبانة مصممة خصيصا لهذه الدراسة ، وقد تم استخدام عينة عشوائية بلغ عددها (450) موظفا من موظفي الإدارة الوسطى في خمسة من الأجهزة الحكومية الخدمية بمدينة الرياض ، كمجال لهذه الدراسة ، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كان أهمها :

1. أن أفراد العينة على وعي بظاهرة الصراع التنظيمي .
2. أن من أهم أسباب نشوء الصراع بين العاملين : العوامل المادية ، فرص الترقية ، غموض المسؤوليات وتوزيع السلطة .
3. أن عينة الدراسة تستخدم أساليب إدارة الصراع بدرجات متفاوتة حسب ما تمليه ظروف الموقف، وهذه الأساليب مرتبة تنازليا كالتالي : (التوفيق، المواجهة، التجنب ثم القوة) .

ثالثا : الدراسات الأجنبية :

رتب الباحث الدراسات الأجنبية السابقة حسب تاريخ النشر فبدأ بالأحدث :

1- النمر ، سعود (1994) : الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (7) ، جدة .

1- دراسة اوكوتني أوتني⁽¹⁾ : (Ocotoni and Ocotoni , 2003) ، بعنوان : "

إدارة الصراع في المدارس الثانوية بولاية أوشن في نيجيريا "

" **Conflict Management in Secondary schools in Osun State ,Nigeria** "

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى إدارة الصراعات داخل إدارة المدارس الثانوية في ولاية

أوشن في نيجيريا ، وكذلك توضيح ومناقشة وتحليل الأسباب والطرق المختلفة لإدارة الصراع .

ولجمع البيانات الأولية استخدم الباحثان استبانته ، وجمعا المعلومات الثانوية من خلال وثائق

رسمية ومقابلات شخصية ، وبلغ مجتمع الدراسة (360) مدرسة ثانوية بالولاية ، وقد تم اختيار

(36) مدرسة كعينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي من مديريين ونواب مديريين ومعلمين وموظفين

غير أكاديميين . ومن خلال الدراسة تم التعرف على أنواع عديدة من الصراع منها :

الصراع بين الإدارة والهيئة التدريسية ، والصراع بين الهيئة التدريسية والطلاب ، والصراع بين

المجتمعات والمدارس .

وأظهرت الدراسة أن أسباب الصراع شملت : عدم تمتع الموظفين بالرفاهية ، وإحالة

الموظفين إلى التقاعد بالإجبار ، وعدم الكفاءة الإدارية ، والصدمات الشخصية ، وأن معظم مديري

المدارس ليسوا على دراية بإدارة الصراع .

2- دراسة بارسونز⁽²⁾ (Parsons,1994) ، والتي بعنوان " تحليل استراتيجيات حل

أزمة الصراع التي يفضلها مديرو المدارس الحكومية في ولاية واشنطن "

¹ -Ocotoni , Olu and Ocotoni (2003): Conflict Management in Secondary Schools in Osun State , Obalemi Awolowo Univ , Nordic J of African studies 12 (1), Nigeria.

² - Parsons , Larry c (1994) : An Analysis of Crisis Conflict Resolution Strategies Preferred by Washington State Public High School Principals (Doctoral Dissertation , Gonzaga university , Dissertation Abstracts International .

"An Analyses of Crisis conflict Resolution Strategies Preferred by Washington State Public High school Principals "

هدفت الدراسة التعرف إلى الاستراتيجيات المفضلة لدى المديرين ، وقد تكونت عينة الدراسة من (349) مدير مدرسة ثانوية في واشنطن ، طلب منهم تحديد أساليبهم المفضلة لحل أزمة الصراع الفردي ، وقد استخدم الباحث مقياس رحيم لإدارة الصراع وعرض على العينة تسعة مواقف (سيناريوهات) حقيقية متصارعة ، وطلب منهم اختيار الأسلوب المفضل لكل سيناريو من السيناريوهات التسعة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة التالي :

1. أنه بالنسبة للصراعات مع الكبار والموظفين فقد اختار المديرين أسلوب التكامل بنسبة خمسة من ستة سيناريوهات أما بالنسبة للسيناريو السادس - والذي كان صراع مع الكبار - فقد اختار المديرين أسلوب التجنب .

2. كما بينت الدراسة أن المديرين بشكل عام يفضلون أسلوب التكامل أكثر من أي أسلوب.

3. أنه لا علاقة للمتغيرات الديمغرافية : العمر ، الجنس ، العرق ، حجم الدراسة ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، عدد ساعات التدريب على الصراع ، بأساليب إدارة الصراع .

3- دراسة بترسون⁽¹⁾ (Peterson ,1994) ، وهي بعنوان: "العلاقة بين التوجه النفسي

للنوع (ذكر/أنثى) واستراتيجيات إدارة الصراع لمديري المدارس في ولاية واشنطن" .

" The Relationship of Psychological Gender Orientation and Conflict Management Strategies of school Administrators in The State of Washington Education Administration "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التوجه النفسي للنوع (ذكر - أنثى) وبين

استراتيجيات إدارة الصراع ، وكان من أبرز نتائجها :

¹ - Peterson , And Maris (1994) : the Relationship of Psychological Gender Orientation and Conflict Management Strategies of School administration in the State of Washington Education Administration Dissertation Abstract International , Vol (53) , no (6) .

1. وجود علاقة قوية بين التوجه النفسي للنوع (ذكر - أنثى) واستراتيجيات إدارة الصراع.
 2. أظهرت فئة الإناث درجات أعلى في السيطرة على الصراع من الذكور .
 3. أظهرت فئة الذكور درجات أعلى في التوجه لحل الصراع أكثر من الإناث .
- 4- دراسة روبي⁽¹⁾ (Ruby,1994)، وهي بعنوان : " العلاقة بين المرونة في الضغوط

النفسية وبين استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس "

" The Relationship among Stress Resiliency Indicators and Conflict Styles of School Principals "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها المديرون وبين عاداتهم النفسية .

وقد تكون عينة الدراسة من (59) مديرا في ثلاث ولايات أمريكية ، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيانين ؛ استبيان ثوماس وكليمان ، واستبيان الضغوط بالإضافة على بعض المعلومات من مقابلات شخصية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة : أن هناك علاقة مهمة بين المزاج الشخصي وبين الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع .

¹ - Ruby ,Payne (1994):the Relationship Among Stress Resiliency Indicators And Conflict Management Styles of School Principals Loyola Univ, Dissertation Abstract International.

جدول رقم (2.7) : استقراء للدراسات السابقة ومجالاتها

مجال الدراسة				مجتمع الدراسة	الباحث	تاريخها	عنوان الدراسة
أنواع الصراع	أساليب إدارة الصراع	أسباب الصراع	مستوى الصراع				
	P			وزارات السلطة الفلسطينية	أيمن	2010	دور اللامركزية في فعالية إدارة الصراع في وزارات السلطة
	P			إدارة التربية والتعليم للبنات في محافظة جدة	السفياني	2009	الاتصال وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع
	P			المدارس الثانوية الجزائرية العامة	نقيبيل	2009	علاقة المناخ بأسلوب إدارة الصراع
	P			وزارة الصحة	أبو عساكر	2008	أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي
	P			مديري المدارس الثانوية الحكومية - مكة المكرمة	الخالدي	2008	أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية
	P			المديرية العامة لحرس الحدود وللجوازات	الراجحي	2008	التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات وإدارتها
	P	P	P	المدارس الثانوية للبنات في السعودية	القصيمي	2008	إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس
P	P	P		المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض	العنبي	2007	إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات
	P	P	P	المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض	العنبي	2006	الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها
	P			مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن	قطيشات	2006	إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية
	P			مديريات التربية والتعليم	عوض	2002	الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم
	P	P		وزارة الشباب والرياضة	وشاحي	2002	إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة
	P			وزارة التربية والتعليم وقطاع البلديات والصحة	زايد	1995	إستراتيجية إدارة الصراع في دولة الإمارات
	P	P		الأجهزة الحكومية الخدمية بمدينة الرياض	النمر	1994	الصراع التنظيمي عوامله طرق إدارته

2.14 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

يرى الباحث أن الدراسات السابقة في مجملها :

- 1- تركز على أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي .
- 2- نتائجها تظهر أن أسلوب التعاون يكاد يكون الأكثر استخداما للتعامل مع الصراعات التنظيمية.
- 3- استخدمت المنهج الوصفي ولكن بمدخله المتعددة فمنها من استخدم المدخل المسحي ومنها من استخدم المدخل التحليلي .
- 4- كما استخدمت الإستبانة كأداة للدراسة .
- 5- طبقت على قطاعات متنوعة حيث طبق بعضها على وزارات وبعضها على مؤسسات حكومية وتعليمية .

وبالتالي فإن الدراسة الحالية تتشابه مع جميع الدراسات السابقة في :

- 1- موضوع الدراسة فجميع الدراسات تتناول الصراع التنظيمي .
- 2- المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي .
- 3- استخدام الإستبانة كأداة للدراسة .

أما الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيتمثل في النقاط التالية :

- 1- أن بعض الدراسات السابقة تناولت أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية دون التعرف على أسباب هذا الصراع ، ومن هذه الدراسات (أبو عساكر ، 2008) ، (الخالدي ، 2008) ، (عوض ، 2002) .
- 2- أن بعض الدراسات السابقة حاولت التعرف على أفضل أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي ، وعلى أسباب هذا الصراع التنظيمي ، ولم تتعرض لمستوى وجود هذا الصراع ، ومن هذه الدراسات (العتيبي ، 2007) ، (وشاحي ، 2002) .

3- أن بعض هذه الدراسات تناولت العلاقة بين الصراع التنظيمي ومتغير آخر ، ومن هذه الدراسات (السفياني ، 2009) ، (أبو عساكر ، 2008) .

4- تناولت هذه الدراسة مستوى الصراع التنظيمي ، أسباب الصراع التنظيمي ، أنواع الصراع التنظيمي وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وبذلك اختلفت عن باقي الدراسات في مجال الدراسة حيث تناولت أربعة مجالات دراسة .

هذا وقد استفاد الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري في

الدراسة ، وفي إعداد أداة الدراسة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- ✓ المقدمة
- ✓ مجتمع الدراسة وعينته
- ✓ خصائص عينة الدراسة
- ✓ منهج الدراسة
- ✓ أداة الدراسة
- ◆ بناء أداة الدراسة
- ◆ صدق أداة الدراسة
- ◆ ثبات أداة الدراسة
- ◆ تطبيق أداة الدراسة
- ✓ أساليب المعالجة الإحصائية
- ✓ حدود الدراسة

الفصل الثالث

منهجية البحث

3.1 مقدمة :

استعرض الباحث في الفصل الأول من هذه الدراسة مشكلة الدراسة وتم وضعها في إطار بحثي ، أما في الفصل الثاني فقد تناول الباحث الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة ، أما في هذا الفصل فسيتناول الباحث منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية حيث يناقش منهج الدراسة ، مجتمع الدراسة ، كيفية اختيار العينة وحدود الدراسة ، كما يبين كيفية بناء أداة الدراسة (الاستبانة) ، وكذلك الإجراءات التي استخدمها الباحث في التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بياناتها التي تم الحصول عليها .

3.2 مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام ومدراء المدارس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ، والبالغ عددهم (48) رئيس قسم و (360) مدير ومديرة مدرسة ، بمجموع (408) مفردة موزعين على وسط ، شمال وجنوب محافظة الخليل ، وقام الباحث بتطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة الأصلي دون اللجوء لاختيار عينة منه ويرجع ذلك للأسباب التالية :

1. محدودية عدد أفراد مجتمع الدراسة مما يسهل تطبيق الدراسة عليهم جميعا .
2. التطبيق على كل فرد من أفراد مجتمع الدراسة يكون أدعى لصدق النتائج .
3. معرفة الباحث لأفراد مجتمع الدراسة .
4. تمركز أفراد مجتمع الدراسة في منطقة واحدة هي محافظة الخليل .

والجدول رقم (3.1) ، يبين الاستبانات الموزعة على أفراد الدراسة ، المستردة ، المستبعدة ، والصالحة للتحليل الإحصائي .

جدول رقم (3.1): الاستبانات الموزعة، المستردة، المستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي

الصالحة للتحليل		المستبعدة		المستردة		الموزعة		الفئة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%85	40	%4	2	%89	42	%100	48	رؤساء أقسام
%74	270	%2	5	%76	275	%100	360	مديري المدارس
%76	310	%2	7	%78	317	%100	408	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن عدد الاستبانات الموزعة (408) استبانة، وعدد الاستبانات المستردة (317) استبانة ، أي أن هناك (91) استبانة لم يتم استردادها ، ويعود ذلك حسب رأي الباحث لوجود نوع من اللامبالاة عند بعض أفراد الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانات في بداية الفصل الثاني للعام الدراسي (2011-2012) .

3.3 خصائص عينة الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية :

1- المتغيرات الديمغرافية المستقلة : (الجنس ، العمر ، المديرية ، الوظيفة ، المؤهل العلمي

والخبرة الإدارية) .

2- المتغيرات التابعة : (الدرجة الكلية لواقع الصراع التنظيمي و مجالاته : مستويات الصراع

التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، أنواع الصراعات التنظيمية و أسباب

الصراع التنظيمي).

وعلى ضوء هذه المتغيرات الديمغرافية المستقلة تم تحديد خصائص أفراد الدراسة على النحو

التالي :

أولا : توزيع أفراد الدراسة وفقا للتوظيف :

جدول (3.2) : توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
الوظيفة	مدير/ة مدرسة	270	87.1
	رئيس/ة قسم	40	12.9
	المجموع	310	100.0

يتضح من الجدول رقم (3.2)، أن غالبية أفراد الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة هم من فئة

(مدير/ة مدرسة) حيث بلغ عددهم (270) مفردة بنسبة (87.1%)، أما فئة (رئيس/ة قسم) فقد بلغ

عددهم (40) مفردة بنسبة (12.9 %) .

ثانيا : توزيع أفراد الدراسة وفقا للمؤهل العلمي :

جدول (3.3) : توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	28	9.0
	بكالوريوس	244	78.7
	ماجستير	31	10.0
	أخرى	7	2.3
	المجموع	310	100.0

يتضح من الجدول رقم (3.3)، أن أعلى نسبة من أفراد الدراسة وفقا لمتغير المؤهل

العلمي هم من فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة (79%) تلاها بعد ذلك فئة الماجستير

بنسبة (10%) ثم تلاها فئة الحاصلين على درجة دبلوم بنسبة (9%) وكانت النسبة الأقل لفئة

للحاصلين على درجات أخرى حيث بلغت (2%) .

ثالثا : توزيع أفراد البحث وفقا للخبرة الإدارية :

جدول (3.4) توزيع أفراد البحث حسب عدد سنوات الخبرة الإدارية

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	83	26.8
	5- أقل من 10 سنوات	73	23.5
	10- أقل من 15 سنة	67	21.6
	من 15 سنة فأكثر	87	28.1
	المجموع	310	100.0

يتضح من الجدول (3.4) ، أن غالبية أفراد الدراسة وفقا للخبرة الإدارية هم من فئة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (28%) من مجموع أفراد الدراسة ، تلاها بعد ذلك فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (27%) ، ثم تلاها فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (24%) ، وكانت النسبة الأقل لفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (22%) .

رابعا : توزيع أفراد البحث وفقا لمتغير المديرية :

جدول (3.5) توزيع أفراد البحث وفقا لمتغير المديرية

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
المديرية	وسط الخليل	81	26.1
	شمال الخليل	78	25.2
	جنوب الخليل	151	48.7
	المجموع	310	100.0

يتضح من الجدول رقم (3.5) ، أن أعلى نسبة من أفراد الدراسة وفقا لمتغير المديرية هم من فئة جنوب الخليل بنسبه (49%) تلاها بعد ذلك فئة وسط الخليل بنسبة (26%) وكانت النسبة الأقل لفئة شمال الخليل حيث بلغت (25%) .

خامسا : توزيع أفراد البحث وفقا لمتغير العمر :

جدول (3.6) توزيع أفراد البحث وفقا لمتغير العمر

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
العمر	من 35 سنة أو أقل	27	8.7
	من 36 - 45 سنة	125	40.3
	من 46 - 55 سنة	136	43.9
	من 56 سنة فأكثر	22	7.1
	المجموع	310	100.0

يتضح من الجدول (3.6) ، أن غالبية أفراد الدراسة وفقا لمتغير العمر هم من فئة (من 46_55 سنة) بنسبة (44%) من مجموع أفراد الدراسة ، تلاها بعد ذلك فئة (من 36_45 سنة) بنسبة (40%) ، ثم تلاها فئة (من 35 سنة أو أقل) بنسبة (9%) ، وكانت النسبة الأقل لفئة (من 56 سنة فأكثر) بنسبة (7%) .

سادسا : توزيع أفراد البحث وفقا لمتغير الجنس :

جدول (3.7) توزيع أفراد البحث وفقا لمتغير الجنس

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	172	55.5
	أنثى	138	44.5
	المجموع	310	100.0

يتضح من الجدول رقم (3.7) ، أن غالبية أفراد الدراسة وفقا لمتغير الجنس هم من فئة الذكور حيث بلغ عددهم (172) مفردة بنسبة (55%)، أما فئة الإناث فقد بلغ عددهم (138) مفردة بنسبة (45%) .

3.4 منهج الدراسة

يعرف منهج الدراسة بتعريفات متعددة لعل من أشملها التعريف الذي أورده (العساف) ⁽¹⁾ بأنه : " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة ، تهيمن على سير العمل وتحدد عملياته حتى تصل إلى نتيجة معلومة " وبما أن البحث يستهدف معرفة وجهات نظر مدراء المدارس ورؤساء الأقسام حول مستويات ، أنواع الصراع التنظيمي ، أسباب وأساليب التعامل معه ، فمنهج البحث المناسب هو المنهج الوصفي المسحي الذي يعرف بأنه " ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم ، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط أو استنتاج الأسباب مثلا " ⁽²⁾ .

3.5 أداة الدراسة

أولاً : بناء أداة الدراسة

بعد أن قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات النظرية للدراسة ، وفي إطار مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والدراسات السابقة عن مستويات، أسباب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي ، قام الباحث بتصميم أداة البحث وهي الاستبانة ، وتتكون الاستبانة من جزأين :

الجزء الأول : البيانات الأولية ، الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بالمبحوثين من حيث : العمر ، الجنس ، الوظيفة ، المديرية ، الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي .

¹ - العساف (2003) ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، ص 169 .

² - المرجع نفسه ، ص 191 .

الجزء الثاني : وقد اشتمل على أربعة مجالات هي :

المجال الأول : مستويات الصراع التنظيمي : والغرض من هذا الجزء معرفة مستوى الصراع التنظيمي في واقع عمل المبحوث ، ويشتمل هذا الجزء على (9) عبارات ، العبارات من (7 إلى 15) ، وقد صمم الباحث الاستجابات على عبارات هذا المجال كالتالي : (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) .

المجال الثاني : أسباب الصراع التنظيمي : والغرض من هذا الجزء معرفة أسباب الصراع التنظيمي في واقع عمل المبحوث ، ويشتمل هذا الجزء على (12) عبارة ، مقسمة على أربعة أسباب على النحو التالي :

- العبارات من 16 - 18 لسبب محدودية الموارد .
 - العبارات من 19-21 لسبب عدم وضوح الصلاحيات .
 - العبارات من 22-24 لسبب عدم وضوح المسؤوليات .
 - العبارات من 25 - 27 للأسباب الشخصية .
- وقد صمم الباحث الاستجابات على عبارات هذا المجال كالتالي : (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) .

المجال الثالث : أنواع الصراعات التنظيمية ، والغرض من هذا الجزء معرفة أنواع الصراعات التنظيمية في واقع عمل المبحوث ، ويشتمل هذا الجزء على (17) عبارة ، مقسمة على ثلاثة أنواع للصراع على النحو التالي :

- العبارات من 28 - 34 للصراع بين فرد وآخر .
- العبارات من 35 - 41 للصراع بين فرد ومجموعة .
- العبارات من 42-44 للصراع بين مجموعة ومجموعة .

وقد صمم الباحث الاستجابات على عبارات هذا المجال كالتالي : (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) .

المجال الرابع : أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي : والغرض من هذا الجزء معرفة أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في واقع عمل المبحوث ، ويشمل هذا الجزء على (13) عبارة ، مقسمة على ثلاثة أساليب على النحو التالي :

- العبارات من 45- 49 لأسلوب التعاون .
- العبارات من 50- 54 لأسلوب التنافس .
- العبارات من 55- 57 لأسلوب التجنب .

وقد صمم الباحث الاستجابات على عبارات هذا المجال كالتالي : (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) ، الملحق رقم (1) يوضح أداة الدراسة (الإستبانة) في صورتها الأولية .

ثانيا : صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة نوعين من أنواع الصدق وهما الصدق الظاهري ، والصدق البنائي .

الصدق الظاهري :

يعرف صدق أداة الدراسة على أنه " مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه " (1) ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه ، فإنها بذلك تكون صادقة ، كما يقصد بالصدق " شمول الاداة لكل العناصر التي

¹- عطيفة ، حمدي (1996) ، منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية ، القاهرة ، دار النشر

تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها " ¹ .

ويعد الصدق الظاهري أحد أنواع صدق الأداة التي يعتمد عليها في القياس حيث إنه يعرف " بقدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغيرات المختلفة " ²

وللتحقق من الصدق الظاهري تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموع من المحكمين ، والذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الإستبانة ، وقد تم أخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بتوجيهات المشرف على الرسالة وذلك للوصول إلى الصورة النهائية للإستبانة الملحق رقم (2) يوضح أداة الدراسة (الإستبانة) في صورتها النهائية .

الصدق البنائي :

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور الإستبانة ، وذلك بحساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل مجال من مجالات واقع الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية لمقياس واقع الصراع التنظيمي ، وكذلك بين كل محور فرعي مع مجاله الذي ينتمي إليه .

¹ - عبيدات وآخرون ، مرجع سابق ، ص 179 .

² - القحطاني وآخرون ، مرجع سابق ، ص 210-212 .

والجدول رقم (3.8) يوضح مصفوفة قيم معامل الارتباط بيرسون .

جدول رقم (3.8): مصفوفة قيم معامل الارتباط بين المحاور ، المجالات والدرجات الكلية

مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المجال (البعد)
0.00	0.85	المجال الأول : مستويات الصراع التنظيمي
0.00	0.82	المجال الثاني : أسباب الصراع التنظيمي
0.00	0.66	المحور الأول : محدودية الموارد
0.00	0.88	المحور الثاني : عدم وضوح الصلاحيات
0.00	0.88	المحور الثالث : عدم وضوح المسؤوليات
0.00	0.74	المحور الرابع : أسباب شخصية
0.00	0.82	المجال الثالث : أنواع الصراعات التنظيمية
0.00	0.89	المحور الأول : الصراع بين فرد وآخر
0.00	0.93	المحور الثاني : الصراع بين فرد ومجموعة
0.00	0.74	المحور الثالث : الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى
0.00	0.44	المجال الرابع : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
0.00	0.46	المحور الأول : أسلوب التعاون
0.00	0.59	المحور الثاني : أسلوب التنافس
0.00	0.71	المحور الثالث : أسلوب التجنب

يلاحظ من الجدول السابق ارتفاع قيم مصفوفة معاملات الارتباط بدرجة جيدة جدا وكبيرة بين الدرجة الكلية لواقع الصراع التنظيمي مع كل من مجالات مستويات الصراع التنظيمي ، أسباب الصراع التنظيمي ، أنواع الصراعات التنظيمية و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (0.85 - 0.44) ، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية والمجالات (0.93-0.46) ، ويلاحظ أن جميع مستويات الدلالة الإحصائية تنخفض جميعها عن مستوى 0.05 مما يدل على ارتفاع درجة صدق الأداة بدرجة كبيرة

ثالثا : ثبات أداة الدراسة :

ويعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداة ويقصد به قدرة المقياس على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة ثانية .

ولقياس ثبات أداة الدراسة تم التأكد من ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على مجتمع الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة ومحاورها بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضح من الجدول التالي :

جدول رقم (3.9) : مصفوفة قيمة معامل الثبات بين المحاور ، المجالات والدرجات الكلية

قيمة معامل الثبات ألفا	عدد الفقرات	المجال/المحور
0.91	9	المجال الأول : مستويات الصراع التنظيمي
0.90	12	المجال الثاني : أسباب الصراع التنظيمي
0.69	3	المحور الأول : محدودية الموارد
0.87	3	المحور الثاني : عدم وضوح الصلاحيات
0.88	3	المحور الثالث : عدم وضوح المسؤوليات
0.81	3	المحور الرابع : أسباب شخصية
0.92	17	المجال الثالث : أنواع الصراعات التنظيمية
0.84	7	المحور الأول : الصراع بين فرد وآخر
0.86	7	المحور الثاني : الصراع بين فرد ومجموعة
0.89	3	المحور الثالث : الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى
0.72	13	المجال الرابع : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
0.92	5	المحور الأول : أسلوب التعاون
0.88	5	المحور الثاني : أسلوب التنافس
0.80	3	المحور الثالث : أسلوب التجنب
0.93	51	الدرجة الكلية لواقع الصراع التنظيمي

ويلاحظ من هذه القيم أن درجة الثبات في قياس أداة الدراسة الكلية مرتفعة ، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.93 عند الدرجة الكلية لواقع الصراع التنظيمي أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته 93 % من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة

توزيعها واستخدامها مرة أخرى ، كما بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمجال مستويات الصراع التنظيمي 91%، و بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمجال أسباب الصراع التنظيمي 90%، و بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمجال أنواع الصراعات التنظيمية 92%، و بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمجال إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي 72%، وتراوحت معاملات الثبات لمحاور مجالات الدراسة الفرعية ما بين 0.69-0.92، وتعتبر معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مرتفعة و مناسبة وتفي لأغراض الدراسة.

رابعاً : تطبيق أداة الدراسة :

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها وإعدادها في صورتها النهائية تم تطبيقها ميدانياً على أفراد البحث من مدراء المدارس و رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ، وذلك بعد الحصول على الموافقة على توزيعها من مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل .

وقد تم توزيع الاستبانات عن طريق مكاتب التعليم العام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ، وبدء التوزيع في تاريخ 22-3-2012 ، وتم الانتهاء من جمعها في تاريخ 28-5-2012 .

3.6 أساليب المعالجة الإحصائية :

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وقد تم الإجابة على أسئلة الدراسة عن طريق حساب الأوساط

الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ، ولقياس الصدق و الثبات فقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) ومعاملات الارتباط بيرسون (Pearson) ، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

3.7 حدود البحث

تحدد الدراسة الحالية على أساس ما يلي :

- الحد الموضوعي : تناولت الدراسة واقع الصراع التنظيمي وأربعة مجالات رئيسية وهي : مستويات ، أسباب ، أنواع الصراع التنظيمي، وأساليب التعامل معه .
- الحد البشري : طبقت هذه الدراسة على مديري المدارس ورؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل .
- الحد المؤسسي: تناولت الدراسة مديرية التربية والتعليم – وسط ، جنوب و شمال الخليل.
- الحد المكاني : طبقت الدراسة في محافظة الخليل .
- الحد الزمني : تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر آذار 2012 ، وحتى شهر كانون أول 2012 .

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

✓ المقدمة

✓ تحليل البيانات ومناقشتها

✓ السؤال الرئيسي الأول

◆ المجال الأول : السؤال الفرعي الأول

◆ المجال الثاني : السؤال الفرعي الثاني

◆ المجال الثالث : السؤال الفرعي الثالث

◆ المجال الرابع : السؤال الفرعي الرابع

✓ السؤال الرئيسي الثاني

الفصل الرابع

عرض نتائج البحث وتحليلها

4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس، حيث تم بدء الفصل بتحليل محاور ومجالات الدراسة .

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، الإجابة موافق 4 درجات، الإجابة محايد 3 درجات، الإجابة غير موافق درجتين، و الإجابة غير موافق بشدة درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زاد تقييم واتجاهات المبحوثين من مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو واقع إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم.

وللحكم على واقع إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظة، ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد اعتمد الباحث مفتاح التصحيح الذي يوضحه الجدول رقم (4.1):

جدول رقم (4.1) مفتاح التصحيح

الحالة	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جداً	من 4.2 فأكثر

وقد تم الوصول إلى هذا المفتاح بعد أن أعطيت اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة أرقام من (1 _ 5) كما ذكرنا سابقا ، تم بعد ذلك حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 ويساوي 4 وهو ما يسمى المدى ، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد البدائل وهو 5 ليصبح الناتج $0.8 = 5/4$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي .

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقد تم الإجابة على أسئلة الدراسة عن طريق حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ، وذلك باستخدام الحاسوب و برنامج SPSS .

4.2 تحليل البيانات ومناقشتها

يورد الباحث تاليا تحليلا للبيانات، ومناقشة لمجالات ومحاور البحث من الجوانب المختلفة .

السؤال الرئيسي الأول :

ما هو واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من

وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام العاملين في تلك المديريات ؟ .

للإجابة عن هذا السؤال ، تم حساب النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لفترات ومحاور كل من مجال (مستوى الصراع التنظيمي) ، مجال (أسباب الصراعات التنظيمية)،

مجال (أنواع الصراع التنظيمي) ، و مجال (أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية) ، ثم

حساب الدرجة الكلية لواقع الصراع التنظيمي ، وذلك على النحو التالي :

أولاً : المجال الأول (السؤال الفرعي الأول) :

ما مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من

وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات مقياس مستوى الصراع التنظيمي، وكانت النتائج كما هو موضح من الجدول رقم (4.2) .

جدول رقم (4.2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مستويات الصراع

التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل	الرقم
0.94	3.19	3.5%	22.6%	28.4%	42.3%	3.2%	يوجد خلافات إدارية بين العاملين داخل الأقسام الإدارية المختلفة .	7
0.95	3.19	4.2%	21.0%	30.0%	41.3%	3.5%	يوجد خلافات إدارية بين الأقسام الإدارية المختلفة والإدارة العليا .	8
0.95	3.19	5.5%	18.4%	29.4%	44.8%	1.9%	يوجد خلافات إدارية بين الأقسام الإدارية المختلفة	9
1.03	3.15	4.5%	27.7%	20.3%	42.6%	4.8%	يوجد خلافات إدارية بين العاملين داخل المدارس المختلفة .	10
1.04	3.14	5.5%	27.4%	19.0%	44.2%	3.9%	يوجد خلافات إدارية بين الإدارات المدرسية المختلفة والإدارة العليا .	11
0.93	3.13	3.2%	24.5%	31.6%	37.1%	3.5%	يوجد توتر بين العاملين داخل الأقسام الإدارية بسبب الخلافات الإدارية .	12
0.97	3.05	2.9%	32.6%	25.2%	35.8%	3.5%	يوجد توتر بين العاملين داخل المدارس بسبب الخلافات الإدارية .	13
1.04	3.00	4.2%	36.5%	20.0%	34.2%	5.2%	هناك عدم توافق بين الأقسام الإدارية المختلفة والإدارات المدرسية.	14
1.03	2.89	8.4%	31.6%	25.2%	32.6%	2.3%	يوجد خلافات إدارية بين الإدارات المدرسية المختلفة	15
0.76	3.10	4.7%	26.9%	25.4%	39.4%	3.5%	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك النسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجتها ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.10) وانحراف معياري مقداره (0.76)، مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات، كما يلاحظ بأن نسبة الموافقة الكلية بلغت (43%) تقريبا، كما بلغت نسبة المعارضة (32%) تقريبا ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (25%)، حيث يستنتج أن مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل متوسط .

ورببت فقرات هذا المجال ترتيبا تنازليا حسب درجاتها ، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :

1- يوجد خلافات إدارية بين العاملين داخل الأقسام الإدارية المختلفة ، بوسط حسابي مقداره (3.19) وانحراف معياري مقداره (0.94)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (45.5%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (26.1%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (28.4%).

2- يوجد خلافات إدارية بين الأقسام الإدارية المختلفة والإدارة العليا ، بوسط حسابي مقداره (3.19) وانحراف معياري مقداره (0.95)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (44.8%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (25.2%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (30%).

3- يوجد خلافات إدارية بين الأقسام الإدارية المختلفة ، بوسط حسابي مقداره (3.19) وانحراف معياري مقداره (0.95)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (46.7%)،

كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (23.9%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (29.4%).

4- يوجد خلافاً إدارية بين العاملين داخل المدارس المختلفة ، بوسط حسابي مقداره (3.15) وانحراف معياري مقداره (1.03)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة (47.4%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (32.2%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (20.3%).

5- يوجد خلافاً إدارية بين الإدارات المدرسية المختلفة والإدارة العليا، بوسط حسابي مقداره (3.14) وانحراف معياري مقداره (1.04)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (48.1%) كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (32.9%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (19%).

6- يوجد توتر بين العاملين داخل الأقسام الإدارية بسبب الخلافات الإدارية، بوسط حسابي مقداره (3.13) وانحراف معياري مقداره (0.93)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (40.6%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (27.7%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (31.6%).

7- يوجد توتر بين العاملين داخل المدارس بسبب الخلافات الإدارية، بوسط حسابي مقداره (3.05) وانحراف معياري مقداره (0.97)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (39.3%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (35.5%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (25.2%).

8- هناك عدم توافق بين الأقسام الإدارية المختلفة والإدارات المدرسية، بوسط حسابي مقداره (3) وانحراف معياري مقداره (1.04)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (39.4%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (40.7%) ونسبة الإجابات المحايدة

بلغت (20%).

9- يوجد خلافات إدارية بين الإدارات المدرسية المختلفة، بوسط حسابي مقداره (2.89) وانحراف معياري مقداره (1.03)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (34.9%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (40%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (25.2%).

وبالتالي وبعد حساب النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس مستوى الصراع التنظيمي ، استنتج الباحث أنه إلى حد ما وبدرجة متوسطة يوجد خلافات إدارية بين العاملين داخل الأقسام الإدارية المختلفة، كما يوجد خلافات إدارية بين الأقسام الإدارية المختلفة والإدارة العليا، وخلافات إدارية بين الأقسام الإدارية المختلفة ، كذلك يوجد خلافات إدارية بين العاملين داخل المدارس المختلفة، وخلافات إدارية بين الإدارات المدرسية المختلفة والإدارة العليا، كما أنه يوجد توتر بين العاملين داخل الأقسام الإدارية بسبب الخلافات الإدارية، و يوجد توتر بين العاملين داخل المدارس بسبب الخلافات الإدارية، كما أن هناك عدم توافق بين الأقسام الإدارية المختلفة والإدارات المدرسية كما يوجد خلافات إدارية بين الإدارات المدرسية المختلفة .

ثانيا : المجال الثاني (السؤال الفرعي الثاني) :

ما أسباب الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة

نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام ؟

للإجابة عن هذا السؤال ، تم حساب النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات

المعيارية لفقرات مقياس أسباب الصراع التنظيمي ومحاوره .

أولاً : المحور الأول في المجال الثاني (محدودية الموارد) .

جدول رقم (4.3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور محدودية

الموارد

الرقم	اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو محدودية الموارد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	عدم توفر الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة .	34.2%	50.6%	8.7%	6.1%	0.3%	4.12	0.83
17	محدودية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل .	21.0%	60.6%	10.0%	7.4%	1.0%	3.93	0.83
18	نقص الإمكانيات البشرية من حيث الكم والنوع لتحقيق أهداف العمل.	17.4%	55.5%	11.3%	14.5%	1.3%	3.73	0.96
	الدرجة الكلية	24.2%	55.6%	10.0%	9.4%	0.9%	3.93	0.69

يتضح من الجدول السابق بأن اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو محدودية الموارد كسبب من أسباب نشوء الصراع التنظيمي كانت مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.93) و انحراف معياري مقداره (0.69)، مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين و توسط تقارب الآراء والاتجاهات، كما يلاحظ بأن نسبة الموافقة الكلية بلغت (80%) تقريبا كما بلغت نسبة المعارضة (10%) تقريبا ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (10%)، حيث يستنتج أن درجة محدودية الموارد مرتفعة .

ورتب فقرات هذا المحور ترتيبا تنازليا حسب درجاتها ، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات الفقرة (عدم توفر الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة .) بوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.83)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (84.8%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (6.4%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (8.7%)، يليها الفقرة (محدودية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل .) بوسط حسابي مقداره (3.93) وانحراف

معياري مقداره (0.83)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (81.6%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (8.4%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (10%).

في حين كانت أدنى الفقرات الفقرة (نقص الإمكانيات البشرية من حيث الكم والنوع لتحقيق أهداف العمل). بوسط حسابي مقداره (3.73) وانحراف معياري مقداره (0.96)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (72.9%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (15.8%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (11.3%).

وبالتالي يستنتج الباحث أنه وبدرجة كبيرة يوجد عدم توفر للحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة، ويوجد محدودية للإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل، ويوجد كذلك نقص للإمكانيات البشرية من حيث الكم والنوع لتحقيق أهداف العمل .

ثانيا : المحور الثاني في المجال الثاني (عدم وضوح الصلاحيات)

جدول رقم (4.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور عدم وضوح

الصلاحيات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو عدم وضوح الصلاحيات	الرقم
1.13	3.68	1.6%	20.6%	12.6%	38.4%	26.8%	تركز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين .	19
1.07	3.40	2.3%	24.2%	18.1%	41.9%	13.5%	غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين .	20
1.04	3.30	2.9%	25.8%	18.1%	44.5%	8.7%	غياب قواعد تنظم توزيع الصلاحيات على العاملين .	21
0.96	3.46	2.3%	23.5%	16.2%	41.6%	16.3%	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق بأن اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو عدم وضوح

الصلاحيات كانت مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.46) و انحراف معياري مقداره (0.96)، مما يدل على توسط التثنت في آراء واتجاهات المبحوثين و توسط تقارب الآراء والاتجاهات، كما يلاحظ بأن نسبة الموافقة الكلية بلغت (58%) تقريبا، كما بلغت نسبة المعارضة (26%) تقريبا ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (16%)، حيث يستنتج أن درجة عدم وضوح الصلاحيات مرتفعة.

ورتبت فقرات هذا المحور ترتيبا تنازليا حسب درجاتها ، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات الفقرة (تركز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين .) بوسط حسابي مقداره (3.68) وانحراف معياري مقداره (1.13)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (65.2%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (22.2%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (12.6%)، يليها الفقرة (غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين .) بوسط حسابي مقداره (3.4) وانحراف معياري مقداره (1.07)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (55.4%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (26.5%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (18.1%).

في حين كانت أدنى الفقرات الفقرة (غياب قواعد تنظم توزيع الصلاحيات على العاملين .) بوسط حسابي مقداره (3.3) وانحراف معياري مقداره (1.04)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (53.2%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (28.7%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (18.1%).

وبالتالي يستنتج الباحث أنه يوجد وبدرجة كبيرة تركيز للصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين، وكذلك يوجد غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين، ويستنتج الباحث أيضا وبدرجة متوسطة وجود غياب للقواعد التي تنظم توزيع الصلاحيات على العاملين .

ثالثا : المحور الثالث في المجال الثاني (عدم وضوح المسؤوليات)

جدول رقم (4.5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور عدم وضوح

المسؤوليات

الرقم	اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو عدم وضوح المسؤوليات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
22	الخلل في التوازن بين صلاحيات العاملين ومسؤولياتهم .	14.5%	46.8%	15.8%	21.6%	1.3%	3.52	1.03
23	غياب قواعد تنظم توزيع المسؤوليات على العاملين .	10.3%	41.9%	15.2%	31.0%	1.6%	3.28	1.06
24	غموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين	8.1%	39.7%	18.7%	31.9%	1.6%	3.21	1.03
	الدرجة الكلية	11.0%	42.8%	16.6%	28.2%	1.5%	3.34	0.93

يتضح من الجدول السابق بأن اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو عدم وضوح المسؤوليات كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.34) و انحراف معياري مقداره (0.93)، مما يدل على ارتفاع التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين و انخفاض تقارب الآراء والاتجاهات، كما يلاحظ بأن نسبة الموافقة الكلية بلغت (54%) تقريبا، كما بلغت نسبة المعارضة (30%) تقريبا ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (16%)، حيث يستنتج أن درجة عدم وضوح المسؤوليات متوسطة .

ورتبنا فقرات هذا المحور ترتيبا تنازليا حسب درجاتها ، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات الفقرة (الخلل في التوازن بين صلاحيات العاملين ومسؤولياتهم .) بوسط حسابي مقداره (3.52) وانحراف معياري مقداره (1.03)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (61.3%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (22.9%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (15.8%)، يليها الفقرة (غياب قواعد تنظم توزيع المسؤوليات على العاملين .) بوسط حسابي مقداره (3.28) وانحراف معياري مقداره (1.06)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (52.2%)،

كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (32.6%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (15.2%)، وكانت أدنى تلك الفقرات الفقرة (غموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين .) بوسط حسابي مقداره (3.21) وانحراف معياري مقداره (1.03)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (47.8%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (33.5%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (18.7%).

وبالتالي يستنتج الباحث أنه يوجد وبدرجة كبيرة خلل في التوازن بين صلاحيات العاملين ومسؤولياتهم، أما غياب قواعد تنظم توزيع المسؤوليات على العاملين، وغموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين فبدرجة متوسطة.

رابعاً : المحور الرابع في المجال الثاني (الأسباب الشخصية)

جدول رقم (4.6) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأسباب الشخصية

الرقم	اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو الأسباب الشخصية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25	التباين في الصفات الشخصية بين الأفراد العاملين .	19.4%	57.7%	12.6%	8.4%	1.9%	3.84	0.90
26	تباين المستوى التعليمي والثقافي بين الأفراد العاملين .	13.2%	60.6%	14.2%	10.3%	1.6%	3.74	0.87
27	الاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين و أهداف العمل .	15.2%	55.5%	19.0%	8.4%	1.9%	3.74	0.89
	الدرجة الكلية	15.9%	58.0%	15.3%	9.0%	1.8%	3.77	0.75

يتضح من الجدول السابق بأن اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي كانت مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.77) و انحراف معياري (0.75)، مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين و توسط تقارب الآراء والاتجاهات، كما يلاحظ بأن نسبة الموافقة الكلية بلغت (74%) تقريباً، كما بلغت

نسبة المعارضة الكلية (11%) تقريبا ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (15%)، حيث يستنتج أن درجة الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي مرتفعة.

ورتبت فقرات هذا المحور ترتيبا تنازليا حسب درجاتها ، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات الفقرة (التباين في الصفات الشخصية بين الأفراد العاملين .) بوسط حسابي مقداره (3.84) وانحراف معياري مقداره (0.9)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (77.1%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (10.3%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (12.6%)، ثم الفقرة (تباين المستوى التعليمي والثقافي بين الأفراد العاملين .) بوسط حسابي مقداره (3.74) وانحراف معياري مقداره (0.87)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (73.8%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (11.9%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (14.2%)، ثم الفقرة (الاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل .) بوسط حسابي مقداره (3.74) وانحراف معياري مقداره (0.89)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (70.7%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (10.3%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (19%).

وبالتالي يستنتج الباحث أن التباين في الصفات الشخصية بين الأفراد العاملين، والتباين في المستوى التعليمي والثقافي بين الأفراد العاملين، والاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل يعتبرون و بدرجة كبيرة مسببات للصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل .

خامسا : المحاور الأربعة للمجال الثاني (أسباب الصراعات التنظيمية)

جدول رقم (4.7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور أسباب الصراع التنظيمي

الاتجاهات الأقسام نحو أسباب الصراع التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محدودية الموارد	24.2%	55.6%	10.0%	9.4%	0.9%	3.93	0.69
أسباب شخصية	15.9%	58.0%	15.3%	9.0%	1.8%	3.77	0.75
عدم وضوح الصلاحيات	16.3%	41.6%	16.2%	23.5%	2.3%	3.46	0.96
عدم وضوح المسؤوليات	11.0%	42.8%	16.6%	28.2%	1.5%	3.34	0.93
الدرجة الكلية	16.9%	49.5%	14.5%	17.5%	1.6%	3.62	0.67

يوضح الجدول السابق ترتيب أسباب الصراع التنظيمي حسب درجات و اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام ، حيث تبين أن أعلى هذه الأسباب (محدودية الموارد) بوسط حسابي مقداره (3.93) وانحراف معياري مقداره (0.69)، و يلاحظ بأن نسبة الموافقة لهذا المحور بلغت (79.8%)، كما بلغت نسبة المعارضة (10.3%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (10%)، يليه (الأسباب الشخصية) بوسط حسابي مقداره (3.77) وانحراف معياري مقداره (0.75)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة لهذا المحور بلغت (73.9%)، كما بلغت نسبة المعارضة (10.8%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (15.3%)، ثم (عدم وضوح الصلاحيات) بوسط حسابي مقداره (3.46) وانحراف معياري مقداره (0.96)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة لهذا المحور بلغت (57.9%)، كما بلغت نسبة المعارضة (25.8%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (16.2%)، وأخيرا (عدم وضوح المسؤوليات) بوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (0.93)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة لهذا المحور بلغت (53.8%)، كما بلغت نسبة المعارضة (29.7%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (16.6%).

كما يتضح بأن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسباب الصراع

التنظيمي كانت مرتفعة ، حيث بلغت الدرجة الكلية لأسباب الصراع التنظيمي (3.62) و انحراف معياري مقداره (0.67)، كما يلاحظ بأن نسبة الموافقة الكلية بلغت (66%) تقريبا، كما بلغت نسبة المعارضة الكلية (19%) تقريبا ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (14.5%)، وبالتالي يستنتج الباحث وجود أسباب للصراع التنظيمي بدرجة مرتفعة داخل مديريات التربية والتعليم .

ثالثا : المجال الثالث (السؤال الفرعي الثالث) :

ما أنواع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من

وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات مقياس أنواع الصراع التنظيمي ومحاوره .

أولا : المحور الأول في المجال الثالث (الصراع بين فرد وآخر) .

جدول رقم (4.8) الأوساط الحسابية والانحرافات لفقرات محور الصراع بين فرد وآخر

الرقم	اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو الصراع بين فرد وآخر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
28	يحصل الخلاف بين معلم ومدير مدرسة .	12.6%	72.6%	9.7%	4.5%	0.6%	3.92	0.68
29	يحدث الخلاف بين مدير مدرسة ورئيس قسم .	7.7%	68.4%	10.3%	11.9%	1.6%	3.69	0.84
30	يحدث الخلاف بين رئيس قسم ورئيس قسم آخر في المديرية .	7.4%	56.1%	26.5%	9.7%	0.3%	3.61	0.78
31	يحدث الخلاف بين مدير التربية والتعليم ومدير المدرسة .	8.4%	57.1%	17.4%	14.8%	2.3%	3.55	0.92
32	قد يحصل الخلاف بين مدير مدرسة ومدير مدرسة أخرى .	5.5%	61.3%	16.1%	13.9%	3.2%	3.52	0.91
33	يحدث الخلاف بين مدير التربية والتعليم وأي رئيس قسم .	5.8%	50.6%	32.3%	9.7%	1.6%	3.49	0.81
34	يحصل الخلاف بين معلم ورئيس قسم .	2.9%	42.6%	24.8%	27.1%	2.6%	3.16	0.94
0.60	الدرجة الكلية	7.2%	58.4%	19.6%	13.1%	1.8%	3.56	0.60

يتضح من الجدول السابق بأن اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو الصراع بين

فرد وآخر كانت مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الدرجة (3.56) و انحراف

معياري مقداره (0.60)، مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين وتوسط تقارب الآراء والاتجاهات، كما يلاحظ بأن نسبة الموافقة الكلية بلغت (66%) تقريبا، كما بلغت نسبة المعارضة الكلية (15%) تقريبا ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (20%) تقريبا، حيث يستنتج أن درجة الصراع بين فرد وآخر مرتفعة .

ورتبت فقرات هذا المحور ترتيبا تنازليا حسب درجاتها ، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات الفقرة (يحصل الخلاف بين معلم ومدير مدرسة.) بوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.68)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (85.2%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (5.1%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (9.7%)، ثم الفقرة (يحدث الخلاف بين مدير مدرسة ورئيس قسم .) بوسط حسابي مقداره (3.69) وانحراف معياري مقداره (0.84)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (76.1%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (13.5%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (10.3%)، ثم الفقرة (يحدث الخلاف بين رئيس قسم ورئيس قسم آخر في المديرية .) بوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.78)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (63.5%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (10%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (26.5%)، ثم الفقرة (يحدث الخلاف بين مدير التربية والتعليم ومدير المدرسة .) بوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري مقداره (0.92)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (65.5%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (17.1%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (17.4%)، ثم الفقرة (قد يحصل الخلاف بين مدير مدرسة ومدير مدرسة أخرى .) بوسط حسابي مقداره (3.52) وانحراف معياري مقداره (0.91)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (66.8%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (17.1%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (16.1%)، ثم الفقرة (يحدث الخلاف بين مدير التربية والتعليم وأي رئيس قسم.) بوسط حسابي مقداره (3.49)

وانحراف معياري مقداره (0.81)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (56.4%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (11.3%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (32.3%). وكانت أدنى الفقرات الفقرة (يحصل الخلاف بين معلم ورئيس قسم .) بوسط حسابي مقداره (3.16) وانحراف معياري مقداره (0.94)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (45.5%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (29.7%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (24.8%).

وبالتالي يستنتج الباحث أنه وبدرجة مرتفعة يحصل الخلاف بين معلم ومدير مدرسة، كما يحدث الخلاف بين مدير مدرسة ورئيس قسم ، كذلك يحدث الخلاف بين رئيس قسم ورئيس قسم آخر في المديرية، ويحدث الخلاف بين مدير التربية والتعليم ومدير مدرسة، كما قد يحصل الخلاف بين مدير مدرسة ومدير مدرسة أخرى، ويحدث أيضا الخلاف بين مدير التربية والتعليم وأي رئيس قسم ، وبدرجة متوسطة يحصل الخلاف بين معلم ورئيس قسم .

ثانيا : المحور الثاني في المجال الثالث (الصراع بين فرد و مجموعة) .

جدول رقم (4.9) الأوساط الحسابية والانحرافات لفقرات محور الصراع بين فرد

ومجموعة

الرقم	اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو الصراع بين فرد ومجموعة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
35	يحدث الخلاف بين مدير مدرسة ومجموعة من المعلمين .	7.7%	62.6%	15.5%	13.2%	1.0%	3.63	0.84
36	يحدث الخلاف بين مدير التربية والتعليم وعدد من مدراء المدارس .	6.8%	56.8%	20.6%	14.2%	1.6%	3.53	0.88
37	يحصل الخلاف بين رئيس قسم ومجموعة من رؤساء الأقسام .	2.3%	49.4%	37.4%	10.0%	1.0%	3.42	0.74
38	يحدث الخلاف بين مدير التربية والتعليم وعدد من رؤساء الأقسام .	3.5%	47.1%	38.1%	10.6%	0.6%	3.42	0.75
39	يحدث الخلاف بين مدير مدرسة ومجموعة من رؤساء الأقسام .	3.5%	47.1%	23.2%	23.9%	2.3%	3.26	0.94
40	يحدث الخلاف بين مدير مدرسة ومجموعة من مدراء المدارس .	2.9%	43.9%	27.1%	22.9%	3.2%	3.20	0.94
41	يحدث الخلاف بين رئيس قسم ومجموعة من المعلمين .	1.6%	35.2%	27.4%	31.6%	4.2%	2.98	0.95
	الدرجة الكلية	4.1%	48.8%	27.1%	18.1%	2.0%	3.35	0.64

يتضح من الجدول السابق بأن اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو الصراع بين فرد ومجموعة كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الدرجة (3.35) و انحراف معياري مقداره (0.64)، مما يدل على توسط التثنت في آراء واتجاهات المبحوثين وتوسط تقارب الآراء والاتجاهات، كما يلاحظ بأن نسبة الموافقة الكلية بلغت (53%) تقريبا، كما بلغت نسبة المعارضة الكلية (20%) تقريبا ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (27%) تقريبا، حيث يستنتج أن درجة الصراع بين فرد و مجموعة متوسطة .

ورتببت فقرات هذا المحور ترتيبا تنازليا حسب درجاتها، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات الفقرة (يحدث الخلاف بين مدير مدرسة ومجموعة من المعلمين.) بوسط حسابي مقداره (3.63) وانحراف معياري مقداره (0.84)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (70.3%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (14.2%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (15.5%)، ثم الفقرة (يظهر الخلاف بين مدير التربية والتعليم وعدد من مدراء المدارس.) بوسط حسابي مقداره (3.53) وانحراف معياري مقداره (0.88)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت

(63.6%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (15.8%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (20.6%)، ثم الفقرة (يحصل الخلاف بين رئيس قسم ومجموعة من رؤساء الأقسام .) بوسط حسابي مقداره (3.42) وانحراف معياري مقداره (0.74)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (51.7%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (11%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (37.4%)، ثم الفقرة (يحدث الخلاف بين مدير التربية والتعليم وعدد من رؤساء الأقسام .) بوسط حسابي مقداره (3.42) وانحراف معياري مقداره (0.75)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (50.6%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (11.2%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (38.1%)، ثم الفقرة (يحدث الخلاف بين مدير مدرسة ومجموعة من رؤساء الأقسام .) بوسط حسابي مقداره (3.26) وانحراف معياري مقداره (0.94) حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (50.6%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (26.2%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (23.2%)، تليها الفقرة (يحدث الخلاف بين مدير مدرسة ومجموعة من مدراء المدارس.) بوسط حسابي مقداره (3.2) وانحراف معياري مقداره (0.94)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (46.8%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (26.1%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (27.1%) .

وكانت أدنى الفقرات الفقرة (يحدث الخلاف بين رئيس قسم ومجموعة من المعلمين.) بوسط حسابي مقداره (2.98) وانحراف معياري مقداره (0.95)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (36.8%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (35.8%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (27.4%) .

وبالتالي يستنتج الباحث أنه وبدرجة مرتفعة يحدث الخلاف بين مدير مدرسة ومجموعة من المعلمين، كذلك يحدث الخلاف بين مدير التربية والتعليم وعدد من مدراء المدارس، كما يحصل الخلاف بين رئيس قسم ومجموعة من رؤساء الأقسام، وأيضاً يحدث الخلاف بين مدير التربية

والتعليم وعدد من رؤساء الأقسام، أما الخلاف بين مدير مدرسة ومجموعة من رؤساء الأقسام، والخلاف بين مدير مدرسة ومجموعة من مدراء المدارس، والخلاف بين رئيس قسم ومجموعة من المعلمين فيحدث بدرجة متوسطة .

ثالثا : المحور الثالث في المجال الثالث (الصراع بين مجموعة و مجموعة أخرى) .

جدول رقم (4.10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الصراع بين

مجموعة ومجموعة أخرى

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى	الرقم
0.84	2.85	4.8%	29.0%	43.9%	21.3%	1.0%	يحصل الخلاف بين رؤساء الأقسام على شكل مجموعات .	42
0.95	2.81	5.8%	37.1%	29.0%	26.1%	1.9%	يحدث الخلاف بين مجموعة مدراء مدارس ومجموعة رؤساء أقسام .	43
0.92	2.76	6.5%	36.8%	32.6%	22.9%	1.3%	يحدث الخلاف بين مدراء المدارس على شكل مجموعات .	44
0.82	2.81	5.7%	34.3%	35.2%	23.4%	1.4%	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق بأن اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو الصراع بين مجموعة ومجموعة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الدرجة (2.81) وانحراف معياري مقداره (0.82)، مما يدل على ارتفاع التشتمت في آراء واتجاهات الباحثين وانخفاض تقارب الآراء والاتجاهات، كما يلاحظ بأن نسبة الموافقة الكلية بلغت (25%) تقريبا، كما بلغت نسبة المعارضة الكلية (40%) تقريبا ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (35%) تقريبا، حيث يستنتج أن درجة الصراع بين مجموعة و مجموعة أخرى متوسطة .

ورتببت فقرات هذا المحور ترتيبا تنازليا حسب درجاتها، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات الفقرة (يحصل الخلاف بين رؤساء الأقسام على شكل مجموعات.) بوسط حسابي مقداره (2.85) وانحراف معياري مقداره (0.84)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (22%)

كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (33%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (44%)، ثم الفقرة (يحدث الخلاف بين مجموعة مدراء مدارس ومجموعة رؤساء أقسام.) بوسط حسابي مقداره (2.81) وانحراف معياري مقداره (0.95)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (28%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (43%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (29%)، ثم الفقرة (يظهر الخلاف بين مدراء المدارس على شكل مجموعات.) بوسط حسابي مقداره (2.76) وانحراف معياري مقداره (0.92)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (24%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (43%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (33%) .

وبالتالي يستنتج الباحث أنه وبدرجة متوسطة يحصل الخلاف بين رؤساء الأقسام على شكل مجموعات، و يحدث الخلاف بين مجموعة مدراء مدارس ومجموعة رؤساء أقسام، كذلك يحدث الخلاف بين مدراء المدارس على شكل مجموعات .

رابعا : المحاور الثلاثة للمجال الثالث (أنواع الصراعات التنظيمية).

جدول رقم (4.11) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور أنواع الصراعات

التنظيمية

الاتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أنواع الصراعات التنظيمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصراع بين فرد وآخر	7.2%	58.4%	19.6%	13.1%	1.8%	3.56	0.60
الصراع بين فرد ومجموعة	4.1%	48.8%	27.1%	18.1%	2.0%	3.35	0.64
الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى	1.4%	23.4%	35.2%	34.3%	5.7%	2.81	0.82
الدرجة الكلية	4.9%	48.3%	25.4%	18.9%	2.5%	3.34	0.57

يوضح الجدول السابق ترتيب أنواع الصراع التنظيمي حسب درجات واتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام، حيث تبين أن أعلى هذه الأنواع (الصراع بين فرد وآخر) بوسط حسابي مقداره (3.56) وانحراف معياري مقداره (0.6)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذا المحور بلغت (65.6%)، كما بلغت نسبة المعارضة (14.9%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (19.6%)، ثم (الصراع بين فرد ومجموعة) بوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري مقداره (0.64)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذا المحور بلغت (52.9%)، كما بلغت نسبة المعارضة (20.1%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (27.1%)، وأخيراً (الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى) بوسط حسابي مقداره (2.81) وانحراف معياري مقداره (0.82)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذا المحور بلغت (24.8%)، كما بلغت نسبة المعارضة (40%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (35.2%).

كما يتضح بأن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أنواع الصراع التنظيمي كانت متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية لأنواع الصراع التنظيمي (3.34) و انحراف معياري مقداره (0.57)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة الكلية بلغت (53%) تقريبا، كما بلغت نسبة المعارضة الكلية (21%) تقريبا ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (26%) تقريبا، وبالتالي يستنتج

الباحث وجود أنواع للصراع التنظيمي بدرجة متوسطة داخل مديريات التربية والتعليم.

رابعاً : المجال الرابع (السؤال الفرعي الرابع) :

ما الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في

محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات مقياس أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي ومحاوره .

أولاً : المحور الأول في المجال الرابع (أسلوب التعاون) .

جدول رقم (4.12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أسلوب التعاون

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسلوب التعاون	الرقم
0.87	3.55	1.0%	14.8%	20.0%	56.5%	7.7%	يحاول العاملون تفهم مواقف وجهات نظر بعضهم البعض .	45
1.02	3.50	2.6%	19.7%	14.8%	51.3%	11.6%	يشجع العاملون في مديرية التربية والتعليم فكرة " إننا جميعا في قارب واحد " .	46
0.91	3.47	1.0%	18.7%	20.3%	52.6%	7.4%	يسعى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع .	47
0.90	3.46	1.6%	15.8%	24.2%	51.3%	7.1%	يشجع العاملون بعضهم على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.	48
0.96	3.44	3.2%	16.1%	21.9%	50.6%	8.1%	يجمع العاملون بين خبرتهم الوظيفية وخبرات الآخرين بهدف التوصل لقرارات صحيحة	49
0.81	3.48	1.9%	17.0%	20.3%	52.5%	8.4%	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق بأن اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسلوب التعاون

كانت مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الدرجة (3.48) وانحراف معياري مقداره

(0.81)، مما يدل على ارتفاع التنشئت في آراء واتجاهات المبحوثين وانخفاض تقارب الآراء

والاتجاهات، كما يلاحظ بأن نسبة الموافقة الكلية بلغت (61%) تقريبا، كما بلغت نسبة المعارضة

الكلية (19%) تقريبا ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (20%) تقريبا، حيث يستنتج أن درجة إتباع أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي مرتفعة.

ورتبت فقرات هذا المحور ترتيبا تنازليا حسب درجاتها، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات الفقرة (يحاول العاملون تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض). بوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري مقداره (0.87)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (64.2%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (15.8%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (20%)، ثم الفقرة (يشجع العاملون في مديرية التربية والتعليم فكرة "إننا جميعا في قارب واحد"). بوسط حسابي مقداره (3.5) وانحراف معياري مقداره (1.02)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (62.9%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (22.3%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (14.8%)، ثم الفقرة (يسعى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع). بوسط حسابي مقداره (3.47) وانحراف معياري مقداره (0.91)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (60%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (19.7%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (20.3%)، ثم الفقرة (يشجع العاملون بعضهم على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها). بوسط حسابي مقداره (3.46) وانحراف معياري مقداره (0.9)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (58.4%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (17.4%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (24.2%) .

أدنى الفقرات كانت الفقرة (يجمع العاملون بين خبرتهم الوظيفية وخبرات الآخرين بهدف التوصل لقرارات صحيحة). بوسط حسابي مقداره (3.44) وانحراف معياري مقداره (0.96)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (58.7%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (19.3%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (21.9%) .

وبالتالي يستنتج الباحث أنه وبدرجة مرتفعة يحاول العاملون تفهم مواقف ووجهات نظر

بعضهم البعض، كما يشجع العاملون في مديرية التربية والتعليم فكرة "إننا جميعا في قارب واحد"، كما يسعى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع، كما ويشجع العاملون بعضهم على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها، كذلك يجمع العاملون بين خبرتهم الوظيفية وخبرات الآخرين بهدف التوصل لقرارات صحيحة .

ثانيا : المحور الثاني في المجال الرابع (أسلوب التنافس) .

جدول رقم (4.13) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات محور أسلوب التنافس

الرقم	اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسلوب التنافس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
50	يطلب العاملون بتأييد وجهة نظرهم من قبل الآخرين .	5.2%	49.0%	24.8%	19.0%	1.9%	3.36	0.91
51	يطلب العاملون من الآخرين تقديم تنازلات ولكنهم يرفضون تقديم التنازلات من طرفهم .	6.1%	36.1%	31.9%	24.2%	1.6%	3.21	0.93
52	يتعامل العاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب وخسارة .	5.8%	33.9%	33.9%	23.2%	3.2%	3.16	0.95
53	يغالي العاملون في مطالبهم ومواقفهم حتى يحصلوا على ما يريدون .	7.4%	31.6%	32.3%	25.8%	2.9%	3.15	0.98
54	يتمسك العاملون برأيهم لإرغام الآخرين على تقديم التنازلات .	6.5%	36.1%	26.1%	28.1%	3.2%	3.15	1.01
0.79	الدرجة الكلية	6.2%	37.4%	29.8%	24.1%	2.6%	3.21	0.79

يتضح من الجدول السابق بأن اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسلوب التنافس كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الدرجة (3.21) وانحراف معياري مقداره (0.79)، مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين وتوسط تقارب الآراء والاتجاهات، كما يلاحظ بأن نسبة الموافقة الكلية بلغت (44%) تقريبا، كما بلغت نسبة المعارضة الكلية (27%) تقريبا ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (30%) تقريبا، حيث يستنتج أن درجة إتباع أسلوب التنافس في إدارة الصراع التنظيمي متوسطة .

ورتبت فقرات هذا المحور ترتيبا تنازليا حسب درجاتها، وقد جاءت في مقدمة هذه الفقرات

الفقرة (يطالب العاملون بتأييد وجهة نظرهم من قبل الآخرين). بوسط حسابي مقداره (3.36) وانحراف معياري مقداره (0.91)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (54.2%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (20.9%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (24.8%)، ثم الفقرة (يطلب العاملون من الآخرين تقديم تنازلات ولكنهم يرفضون تقديم التنازلات من طرفهم). بوسط حسابي مقداره (3.21) وانحراف معياري مقداره (0.93)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (42.2%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (25.8%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (31.9%)، ثم الفقرة (يتعامل العاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب وخسارة). بوسط حسابي مقداره (3.16) وانحراف معياري مقداره (0.95)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (39.7%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (26.4%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (33.9%).

أدنى الفقرات كانت الفقرة (يتمسك العاملون برأيهم لإرغام الآخرين على تقديم التنازلات). بوسط حسابي مقداره (3.15) وانحراف معياري مقداره (1.01)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (42.6%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (31.3%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (26.1%)، والفقرة (يغالي العاملون في مطالبهم ومواقفهم حتى يحصلوا على ما يريدون). بوسط حسابي مقداره (3.15) وانحراف معياري مقداره (0.98)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (39%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (28.7%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (32.3%).

وبالتالي يستنتج الباحث أنه وبدرجة متوسطة يطالب العاملون بتأييد وجهة نظرهم من قبل الآخرين، ويطلب العاملون من الآخرين تقديم تنازلات ولكنهم يرفضون تقديم التنازلات من طرفهم، ويتعامل العاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب وخسارة، ويغالي العاملون في مطالبهم ومواقفهم حتى يحصلوا على ما يريدون، وأخيرا يتمسك العاملون برأيهم لإرغام الآخرين

على تقديم التنازلات .

ثالثا : المحور الثالث في المجال الرابع (أسلوب التجنب) .

جدول رقم (4.14) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أسلوب التجنب

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسلوب التجنب	الرقم
0.85	3.48	1.0%	15.8%	22.9%	55.2%	5.2%	يحاول العاملون التقليل من وجهات النظر المعارضة لهم من داخل الإدارة .	55
0.95	3.29	2.6%	21.3%	26.1%	44.5%	5.5%	يحاول العاملون تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها .	56
0.97	3.19	2.3%	27.4%	23.9%	41.6%	4.8%	يتجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء .	57
0.78	3.32	1.9%	21.5%	24.3%	47.1%	5.2%	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق بأن اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسلوب التجنب كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الدرجة (3.32) وانحراف معياري مقداره (0.78)، مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين وتوسط تقارب الآراء والاتجاهات، كما يلاحظ بأن نسبة الموافقة الكلية بلغت (52%) تقريبا، كما بلغت نسبة المعارضة الكلية (24%) تقريبا ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (24%) تقريبا، حيث يستنتج أن درجة إتباع أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي متوسطة .

ورتببت فقرات هذا المحور ترتيبا تنازليا حسب درجاتها، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات الفقرة (يحاول العاملون التقليل من وجهات النظر المعارضة لهم من داخل الإدارة.) بوسط حسابي مقداره (3.48) وانحراف معياري مقداره (0.85)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (60.4%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (16.8%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (22.9%)، ثم الفقرة (يحاول العاملون تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها .) بوسط

حسابي مقداره (3.29) وانحراف معياري مقداره (0.95)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على الفقرة (50%)، كما بلغت نسبة المعارضة (23.9%) ونسبة الإجابات المحايدة (26.1%).

أدى الفقرات كانت الفقرة (يتجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء .) بوسط حسابي مقداره (3.19) وانحراف معياري مقداره (0.97)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذه الفقرة بلغت (46.4%)، كما بلغت نسبة المعارضة على هذه الفقرة (29.7%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (23.9%) .

وبالتالي يستنتج الباحث أنه وبدرجة مرتفعة يحاول العاملون التقليل من وجهات النظر المعارضة لهم من داخل الإدارة، وبدرجة متوسطة يحاول العاملون تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها، ويتجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء .

رابعا : المحاور الثلاثة للمجال الرابع (أساليب التعامل مع الصراع)

جدول رقم (4.15) الأوساط الحسابية والانحرافات لمحاور أساليب التعامل مع الصراع

الاتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أسلوب التعاون	8.4%	52.5%	20.3%	17.0%	1.9%	3.48	0.81
أسلوب التجنب	5.2%	47.1%	24.3%	21.5%	1.9%	3.32	0.78
أسلوب التنافس	6.2%	37.4%	29.8%	24.1%	2.6%	3.21	0.79
الدرجة الكلية	6.8%	45.4%	24.9%	20.8%	2.2%	3.34	0.45

يوضح الجدول السابق ترتيب إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حسب درجات

واتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام، حيث تبين أن أعلى هذه الإستراتيجيات والأساليب (أسلوب التعاون) بوسط حسابي مقداره (3.48) وانحراف معياري مقداره (0.81)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذا المحور بلغت (60.9%)، كما بلغت نسبة المعارضة (18.9%) ونسبة

الإجابات المحايدة بلغت (20.3%)، يليه (أسلوب التجنب) بوسط حسابي مقداره (3.32) وانحراف معياري مقداره (0.78)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على هذا المحور بلغت (52.3%)، كما بلغت نسبة المعارضة (23.4%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (24.3%)، وأخيرا (أسلوب التنافس) بوسط حسابي مقداره (3.21) وانحراف معياري (0.79)، حيث يلاحظ بأن نسبة الموافقة على المحور (43.6%)، ونسبة المعارضة (26.7%) ونسبة الإجابات المحايدة (29.8%).

كما يتضح بأن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (3.34) و انحراف معياري مقداره (0.45)، كما يلاحظ بأن نسبة الموافقة الكلية بلغت (52%) تقريبا كما بلغت نسبة المعارضة الكلية (23%) ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (25%) تقريبا، حيث يستنتج الباحث أن درجة تقييم المبحوثين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت متوسطة، أي أنها موجودة بدرجة متوسطة داخل مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

خامسا: المجالات الأربعة للسؤال الرئيسي الأول (ما هو واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام العاملين في تلك المديريات؟) .

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس واقع الصراع التنظيمي بالإضافة إلى الدرجة الكلية لواقع الصراع التنظيمي، وكانت النتائج كما هو موضح من الجدول التالي :

جدول رقم (4.16) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الصراع التنظيمي

الاتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
--	------------	-------	-------	-----------	----------------	---------------	-------------------

0.76	3.10	4.7%	26.9%	25.4%	39.4%	3.5%	مستويات الصراع التنظيمي
0.67	3.62	1.6%	17.5%	14.5%	49.5%	16.9%	أسباب الصراع التنظيمي
0.57	3.34	2.5%	18.9%	25.4%	48.3%	4.9%	أنواع الصراع التنظيمي
0.45	3.34	2.2%	20.8%	24.9%	45.4%	6.8%	إستراتيجيات وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي
0.46	3.35	2.6%	20.5%	22.7%	46.3%	8.0%	الدرجة الكلية لواقع الصراع التنظيمي

يلاحظ من الجدول السابق بأن درجة واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل متوسطة حيث تبين ذلك من اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو فقرات ومجالات واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ، حيث بلغت الدرجة الكلية لواقع الصراع التنظيمي (3.35) و انحراف معياري مقداره (0.46) وهو يدل على تشتت منخفض تقريبا ، كما يلاحظ بأن نسبة الموافقة الكلية بلغت (54%) تقريبا كما بلغت نسبة المعارضة الكلية (23%) تقريبا ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (23%) تقريبا، حيث يستنتج أن درجة تقييم المبحوثين لواقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل متوسطة.

ومن خلال الدرجات الكلية لمجالات واقع الصراع التنظيمي يتضح بأن أكبر درجة لاتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسباب الصراع التنظيمي، يليها اتجاهاتهم نحو أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، ثم أنواع الصراع التنظيمي، وأخيرا أدنى الاتجاهات والدرجات كانت نحو مستويات الصراع التنظيمي .

السؤال الرئيسي الثاني :

هل توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا

لمتغيرات الدراسة المتمثلة في:الجنس، العمر، الوظيفة،المديرية، الخبرة الإدارية

والمؤهل العلمي؟ .

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

أولاً : السؤال الفرعي الأول : هل توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع

الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الجنس؟ .

للإجابة عن هذا السؤال ، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات لمجالات واقع الصراع

التنظيمي والدرجة الكلية حسب متغير الجنس، وكانت النتائج كما هو موضح من الجدول التالي:

جدول (4.17) : الأوساط الحسابية والانحرافات لمجالات واقع الصراع التنظيمي حسب متغير

الجنس

الجنس	المقياس	مستويات الصراع التنظيمي	أسباب الصراع التنظيمي	أنواع الصراعات التنظيمية	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	واقع الصراع التنظيمي
ذكر	العدد	172	172	172	172	172
	الوسط الحسابي	3.13	3.65	3.32	3.31	3.35
	الانحراف المعياري	0.80	0.70	0.59	0.46	0.50
أنثى	العدد	138	138	138	138	138
	الوسط الحسابي	3.07	3.60	3.36	3.37	3.35
	الانحراف المعياري	0.71	0.63	0.56	0.44	0.42
الدرجة الكلية	العدد	310	310	310	310	310
	الوسط الحسابي	3.10	3.62	3.34	3.34	3.35
	الانحراف المعياري	0.76	0.67	0.57	0.45	0.46

يتضح من الجدول السابق ، وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه مستويات الصراع

التنظيمي وفقا لمتغير الجنس، حيث كانت أعلى الدرجات لدى فئة الذكور بمتوسط حسابي مقداره

(3.13) وانحراف معياري مقداره (0.80)، يليها فئة الإناث بمتوسط حسابي مقداره (3.07)

وانحراف معياري مقداره (0.71)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مستويات الصراع

التنظيمي بلغ (3.10)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.76) .

كما يتضح من الجدول وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه أسباب الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الجنس، حيث كانت أعلى الدرجات لدى فئة الذكور بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري مقداره (0.70)، يليها فئة الإناث بمتوسط حسابي مقداره (3.60) وانحراف معياري مقداره (0.63) ، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال أسباب الصراع التنظيمي بلغ (3.62)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.67) .

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه أنواع الصراعات التنظيمية وفقا لمتغير الجنس، حيث كانت أعلى الدرجات لدى فئة الإناث بمتوسط حسابي مقداره (3.36) وانحراف معياري مقداره (0.56)، يليها فئة الذكور بمتوسط حسابي مقداره (3.32) وانحراف معياري مقداره (0.59) ،الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال أنواع الصراعات التنظيمية بلغ (3.34)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.57) .

كذلك يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه استراتيجيات الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الجنس، حيث كانت أعلى الدرجات لدى فئة الإناث بمتوسط حسابي مقداره (3.37) وانحراف معياري مقداره (0.44)، يليها فئة الذكور بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري مقداره (0.46)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال استراتيجيات الصراع التنظيمي بلغ (3.34)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.45).

لكن يلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الجنس، حيث كانت درجات آراء أفراد العينة الذكور والإناث بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري مقداره (0.50) للذكور، وانحراف معياري مقداره (0.42) للإناث، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال واقع الصراع التنظيمي بلغ (3.35)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.46).

ثانيا : السؤال الفرعي الثاني : هل توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع

الصراع التنظيمي وفقا لمتغير العمر؟.

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع

الصراع التنظيمي والدرجة الكلية حسب متغير العمر، وكانت النتائج كما هو موضح من الجدول

التالي :

جدول (4.18): الأوساط الحسابية والانحرافات لمجالات واقع الصراع التنظيمي حسب متغير

العمر

العمر	المقياس	مستويات الصراع التنظيمي	أسباب الصراع التنظيمي	أنواع الصراعات التنظيمية	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	واقع الصراع التنظيمي
35 سنة أو أقل	العدد	27	27	27	27	27
	الوسط الحسابي	3.04	3.56	3.21	3.36	3.29
	الانحراف المعياري	0.55	0.65	0.50	0.34	0.31
من 36 - 45 سنة	العدد	125	125	125	125	125
	الوسط الحسابي	3.22	3.72	3.48	3.36	3.45
	الانحراف المعياري	0.77	0.61	0.57	0.48	0.46
من 46 - 55 سنة	العدد	136	136	136	136	136
	الوسط الحسابي	3.04	3.57	3.27	3.31	3.30
	الانحراف المعياري	0.75	0.70	0.55	0.45	0.46
56 سنة فأكثر	العدد	22	22	22	22	22
	الوسط الحسابي	2.91	3.49	3.17	3.37	3.24
	الانحراف المعياري	0.90	0.82	0.67	0.42	0.60
الدرجة الكلية	العدد	310	310	310	310	310
	الوسط الحسابي	3.10	3.62	3.34	3.34	3.35
	الانحراف المعياري	0.76	0.67	0.57	0.45	0.46

يتضح من الجدول، وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه مستويات الصراع التنظيمي

وفقا لمتغير العمر، حيث كانت أعلى الاتجاهات لدى الباحثين من فئة العمر (من 36- 45 سنة)

بمتوسط حسابي مقداره (3.22) وانحراف معياري مقداره (0.77)، تلاها الباحثين من فئة

العمر (35 سنة أو أقل) بمتوسط حسابي مقداره (3.04) وانحراف معياري مقداره (0.55)،
ونفس الدرجة للمبحوثين من فئة العمر (من 46 - 55 سنة) بمتوسط حسابي مقداره (3.04)
وانحراف معياري مقداره (0.75)، وأخيرا المبحوثين من فئة العمر (56 سنة فأكثر) بمتوسط
حسابي مقداره (2.91) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال
مستويات الصراع التنظيمي بلغ (3.10)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.76).

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه أسباب الصراع
التنظيمي وفقا لمتغير العمر، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة العمر
(من 36 - 45 سنة) بمتوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري مقداره (0.61)، تلاها
المبحوثين من فئة العمر (من 46 - 55 سنة) بمتوسط حسابي مقداره (3.57) وانحراف معياري
مقداره (0.7)، تلاها المبحوثين من فئة العمر (35 سنة أو أقل) بمتوسط حسابي مقداره (3.56)
وانحراف معياري مقداره (0.65)، وأخيرا المبحوثين من فئة العمر (56 سنة فأكثر) بمتوسط
حسابي مقداره (3.49) وانحراف معياري مقداره (0.82)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال
أسباب الصراع التنظيمي بلغ (3.62)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.67).

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه أنواع الصراعات
التنظيمية وفقا لمتغير العمر، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة العمر
(من 36 - 45 سنة) بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.57)، تلاها المبحوثين من
فئة العمر (من 46 - 55 سنة) بمتوسط حسابي مقداره (3.27) وانحراف معياري مقداره (0.55)
تلاها المبحوثين من فئة العمر (35 سنة أو أقل) بمتوسط حسابي مقداره (3.21) وانحراف
معياري مقداره (0.5)، وأخيرا المبحوثين من فئة العمر (56 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي مقداره
(3.17) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال أنواع
الصراعات التنظيمية بلغ (3.34)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.57).

كما يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه استراتيجيات الصراع التنظيمي وفقا لمتغير العمر، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة العمر (56 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي مقداره (3.37) وانحراف معياري مقداره (0.42)، تلاها المبحوثين من فئة العمر (35 سنة أو أقل) بمتوسط حسابي مقداره (3.36) وانحراف معياري مقداره (0.34)، ونفس الدرجة للمبحوثين من فئة العمر (من 36 - 45 سنة) بمتوسط حسابي مقداره (3.36) وانحراف معياري مقداره (0.48)، وأخيرا المبحوثين من فئة العمر (من 46 - 55 سنة) بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري مقداره (0.45)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال استراتيجيات الصراع التنظيمي بلغ (3.34)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.45).

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير العمر، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة العمر (من 36 - 45 سنة) بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وانحراف معياري مقداره (0.46)، تلاها المبحوثين من فئة العمر (من 46 - 55 سنة) بمتوسط حسابي مقداره (3.3) وانحراف معياري مقداره (0.46)، تلاها المبحوثين من فئة العمر (35 سنة أو أقل) بمتوسط حسابي مقداره (3.29) وانحراف معياري مقداره (0.31)، وأخيرا المبحوثين من فئة العمر (56 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي مقداره (3.24) وانحراف معياري مقداره (0.6)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال واقع الصراع التنظيمي بلغ (3.35)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.46).

ثالثا : السؤال الفرعي الثالث: هل توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع

الصراع التنظيمي وفقا لمتغير المديرية ؟ .

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الصراع التنظيمي والدرجة الكلية حسب متغير المديرية، وكانت النتائج كما هو موضح من الجدول التالي :

جدول رقم (4.19) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الصراع التنظيمي

حسب متغير المديرية

المديرية	المقياس	مستويات الصراع التنظيمي	أسباب الصراع التنظيمي	أنواع الصراعات التنظيمية	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	واقع الصراع التنظيمي
وسط الخليل	العدد	81	81	81	81	81
	الوسط الحسابي	3.12	3.64	3.24	3.36	3.34
	الانحراف المعياري	0.67	0.63	0.59	0.43	0.44
شمال الخليل	العدد	78	78	78	78	78
	الوسط الحسابي	3.31	3.86	3.52	3.37	3.52
	الانحراف المعياري	0.74	0.55	0.50	0.49	0.39
جنوب الخليل	العدد	151	151	151	151	151
	الوسط الحسابي	2.99	3.49	3.30	3.31	3.27
	الانحراف المعياري	0.79	0.72	0.58	0.44	0.49
الدرجة الكلية	العدد	310	310	310	310	310
	الوسط الحسابي	3.10	3.62	3.34	3.34	3.35
	الانحراف المعياري	0.76	0.67	0.57	0.45	0.46

يتضح من الجدول السابق، وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه مستويات الصراع التنظيمي وفقا لمتغير المديرية، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة المديرية (شمال الخليل) بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري مقداره (0.74)، تلاها المبحوثين من فئة المديرية (وسط الخليل) بمتوسط حسابي مقداره (3.12) وانحراف معياري مقداره (0.67)، وأخيرا المبحوثين من فئة المديرية (جنوب الخليل) بمتوسط حسابي مقداره

(2.99) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مستويات الصراع التنظيمي بلغ (3.10)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.76) .

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه أسباب الصراع التنظيمي وفقا لمتغير المديرية، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة المديرية (شمال الخليل) بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري مقداره (0.55)، تلاها المبحوثين من فئة المديرية (وسط الخليل) بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحراف معياري مقداره (0.63)، وأخيرا المبحوثين من فئة المديرية (جنوب الخليل) بمتوسط حسابي مقداره (3.49) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال أسباب الصراع التنظيمي بلغ (3.62)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.67).

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه أنواع الصراعات التنظيمية وفقا لمتغير المديرية، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة المديرية (شمال الخليل) بمتوسط حسابي مقداره (3.52) وانحراف معياري مقداره (0.5)، تلاها المبحوثين من فئة المديرية (جنوب الخليل) بمتوسط حسابي مقداره (3.3) وانحراف معياري مقداره (0.58)، وأخيرا المبحوثين من فئة المديرية (وسط الخليل) بمتوسط حسابي مقداره (3.24) وانحراف معياري مقداره (0.59)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال أنواع الصراعات التنظيمية بلغ (3.34)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.57).

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه استراتيجيات الصراع التنظيمي وفقا لمتغير المديرية، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة المديرية (شمال الخليل) بمتوسط حسابي مقداره (3.37) وانحراف معياري مقداره (0.49)، تلاها المبحوثين من فئة المديرية (وسط الخليل) بمتوسط حسابي مقداره (3.36) وانحراف معياري مقداره (0.43)، وأخيرا المبحوثين من فئة المديرية (جنوب الخليل) بمتوسط حسابي مقداره

(3.31) وانحراف معياري مقداره (0.44)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال استراتيجيات الصراع التنظيمي بلغ (3.34)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.45).

كما يتضح من الجدول وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير المديرية، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة المديرية (شمال الخليل) بمتوسط حسابي مقداره (3.52) وانحراف معياري مقداره (0.39)، تلاها المبحوثين من فئة المديرية (وسط الخليل) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (0.44)، وأخيرا المبحوثين من فئة المديرية (جنوب الخليل) بمتوسط حسابي مقداره (3.27) وانحراف معياري مقداره (0.49)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال واقع الصراع التنظيمي بلغ (3.35)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.46).

رابعا : السؤال الفرعي الرابع : هل توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع

الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الوظيفة ؟ .

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع

الصراع التنظيمي والدرجة الكلية حسب متغير الوظيفة، وكانت النتائج كما هو موضح من الجدول

التالي :

جدول رقم (4.20) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الصراع التنظيمي

حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	المقياس	مستويات الصراع التنظيمي	أسباب الصراع التنظيمي	أنواع الصراعات التنظيمية	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	واقع الصراع التنظيمي
مدير/ة مدرسة	العدد	270	270	270	270	270
	الوسط الحسابي	3.03	3.58	3.29	3.36	3.32
	الانحراف المعياري	0.75	0.67	0.57	0.44	0.46
رئيس/ة قسم	العدد	40	40	40	40	40
	الوسط الحسابي	3.63	3.91	3.67	3.17	3.60
	الانحراف المعياري	0.58	0.63	0.48	0.50	0.39
الدرجة الكلية	العدد	310	310	310	310	310
	الوسط الحسابي	3.10	3.62	3.34	3.34	3.35
	الانحراف المعياري	0.76	0.67	0.57	0.45	0.46

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه مستويات الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الوظيفة، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى فئة الوظيفة (رئيس/ة قسم) بمتوسط مقداره (3.63) وانحراف مقداره (0.58)، تلاها فئة الوظيفة (مدير/ة مدرسة) بمتوسط مقداره (3.03) وانحراف مقداره (0.75)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مستويات الصراع التنظيمي بلغ (3.10)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.76).

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه أسباب الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الوظيفة، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة الوظيفة (رئيس/ة قسم) بمتوسط حسابي مقداره (3.91) وانحراف معياري مقداره (0.63)، تلاها المبحوثين من فئة الوظيفة (مدير/ة مدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال أسباب الصراع التنظيمي بلغ (3.62)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.67).

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه أنواع الصراعات التنظيمية وفقا لمتغير الوظيفة، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة الوظيفة (رئيس/ة قسم) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.48)، تلاها المبحوثين من فئة الوظيفة (مدير/ة مدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (3.29) وانحراف معياري مقداره (0.57)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال أنواع الصراعات التنظيمية بلغ (3.34)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.57).

كما يتضح من الجدول وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه استراتيجيات الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الوظيفة، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة الوظيفة (مدير/ة مدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (3.36) وانحراف معياري مقداره (0.44)، تلاها المبحوثين من فئة الوظيفة (رئيس/ة قسم) بمتوسط حسابي مقداره (3.17) وانحراف معياري مقداره (0.5)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال استراتيجيات الصراع التنظيمي بلغ (3.34)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.45).

كما يتضح من الجدول وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الوظيفة، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة الوظيفة (رئيس/ة قسم) بمتوسط حسابي مقداره (3.6) وانحراف معياري مقداره (0.39)، تلاها المبحوثين من فئة الوظيفة (مدير/ة مدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (3.32) وانحراف معياري مقداره (0.46)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال واقع الصراع التنظيمي بلغ (3.35)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.46).

خامسا : السؤال الفرعي الخامس : هل توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه

واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي ؟ .

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع

الصراع التنظيمي والدرجة الكلية حسب متغير المؤهل العلمي، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول :

جدول رقم (4.21) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الصراع التنظيمي

حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المقياس	مستويات الصراع التنظيمي	أسباب الصراع التنظيمي	أنواع الصراعات التنظيمية	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	واقع الصراع التنظيمي
دبلوم	العدد	28	28	28	28	28
	الوسط الحسابي	2.72	3.36	3.11	3.34	3.13
	الانحراف المعياري	0.81	0.73	0.67	0.30	0.52
بكالوريوس	العدد	244	244	244	244	244
	الوسط الحسابي	3.11	3.62	3.35	3.35	3.36
	الانحراف المعياري	0.75	0.66	0.55	0.47	0.46
ماجستير	العدد	31	31	31	31	31
	الوسط الحسابي	3.33	3.81	3.42	3.20	3.44
	الانحراف المعياري	0.73	0.65	0.61	0.46	0.42
أخرى	العدد	7	7	7	7	7
	الوسط الحسابي	3.54	3.85	3.64	3.47	3.62
	الانحراف المعياري	0.42	0.46	0.53	0.30	0.27
الدرجة الكلية	العدد	310	310	310	310	310
	الوسط الحسابي	3.10	3.62	3.34	3.34	3.35
	الانحراف المعياري	0.76	0.67	0.57	0.45	0.46

يتضح من الجدول السابق ، وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه مستويات الصراع

التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى الباحثين من

فئة المؤهل العلمي (أخرى) بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.42)، تلاها الباحثين

من فئة المؤهل العلمي (ماجستير) بمتوسط حسابي مقداره (3.33) وانحراف معياري مقداره (

0.73)، تلاها الباحثين من فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بمتوسط حسابي مقداره (3.11)

وانحراف معياري مقداره (0.75)، وأخيرا المبحوثين من فئة المؤهل العلمي(دبلوم) بمتوسط حسابي مقداره (2.72) وانحراف معياري مقداره (0.81)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مستويات الصراع التنظيمي بلغ (3.10)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.76).

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه أسباب الصراع التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (أخرى) بمتوسط حسابي مقداره (3.85) وانحراف معياري مقداره (0.46)، تلاها المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (ماجستير) بمتوسط حسابي مقداره (3.81) وانحراف معياري مقداره (0.65)، تلاها المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بمتوسط حسابي مقداره (3.62) وانحراف معياري مقداره (0.66)، وأخيرا المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (دبلوم) بمتوسط حسابي مقداره (3.36) وانحراف معياري مقداره (0.73)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال أسباب الصراع التنظيمي بلغ (3.62)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.67).

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه أنواع الصراعات التنظيمية وفقا لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (أخرى) بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحراف معياري مقداره (0.53)، تلاها المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (ماجستير) بمتوسط حسابي مقداره (3.42) وانحراف معياري مقداره (0.61)، تلاها المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري مقداره (0.55)، وأخيرا المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (دبلوم) بمتوسط حسابي مقداره (3.11) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال أنواع الصراعات التنظيمية بلغ (3.34)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.57).

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه استراتيجيات الصراع التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (أخرى) بمتوسط حسابي مقداره (3.47) وانحراف معياري مقداره (0.3)، تلاها المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري مقداره (0.47)، تلاها المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (دبلوم) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (0.3)، وأخيرا المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (ماجستير) بمتوسط حسابي مقداره (3.2) وانحراف معياري مقداره (0.46)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال استراتيجيات الصراع التنظيمي بلغ (3.34)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.45).

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (أخرى) بمتوسط حسابي مقداره (3.62) وانحراف معياري مقداره (0.27)، تلاها المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (ماجستير) بمتوسط حسابي مقداره (3.44) وانحراف معياري مقداره (0.42)، تلاها المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بمتوسط حسابي مقداره (3.36) وانحراف معياري مقداره (0.46)، وأخيرا المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (دبلوم) بمتوسط مقداره (3.13) وانحراف مقداره (0.52)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال واقع الصراع التنظيمي بلغ (3.35)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.46).

سادسا : السؤال الفرعي السادس : هل توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه

واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الخبرة الإدارية ؟.

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات لمجالات واقع الصراع

التنظيمي والدرجة الكلية حسب متغير الخبرة الإدارية، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول :

جدول (4. 22) : الأوساط والانحرافات لمجالات واقع الصراع التنظيمي حسب متغير الخبرة

الإدارية

واقع الصراع التنظيمي	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	أنواع الصراعات التنظيمية	أسباب الصراع التنظيمي	مستويات الصراع التنظيمي	المقياس	الخبرة الإدارية
83	83	83	83	83	العدد	أقل من 5 سنوات
3.37	3.29	3.31	3.67	3.19	الوسط الحسابي	
0.40	0.42	0.54	0.59	0.66	الانحراف المعياري	
73	73	73	73	73	العدد	5- أقل من 10 سنوات
3.35	3.34	3.40	3.60	3.08	الوسط الحسابي	
0.49	0.51	0.61	0.67	0.81	الانحراف المعياري	
67	67	67	67	67	العدد	10- أقل من 15 سنة
3.43	3.40	3.45	3.64	3.22	الوسط الحسابي	
0.44	0.46	0.49	0.72	0.72	الانحراف المعياري	
87	87	87	87	87	العدد	15 سنة فأكثر
3.28	3.34	3.23	3.59	2.95	الوسط الحسابي	
0.51	0.42	0.61	0.71	0.81	الانحراف المعياري	
310	310	310	310	310	العدد	الدرجة الكلية
3.35	3.34	3.34	3.62	3.10	الوسط الحسابي	
0.46	0.45	0.57	0.67	0.76	الانحراف المعياري	

يتضح من الجدول السابق ، وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه مستويات الصراع

التنظيمي وفقا لمتغير الخبرة الإدارية، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (10- أقل من 15 سنة) بمتوسط حسابي مقداره (3.22) وانحراف معياري مقداره (0.72)، تلاها المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي مقداره (3.19) وانحراف معياري مقداره (0.66)، تلاها المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (5- أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي مقداره (3.08) وانحراف معياري مقداره (0.81)، وأخيرا المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (15 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي مقداره (2.95) وانحراف معياري مقداره (0.81)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مستويات الصراع التنظيمي بلغ (3.10)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.76).

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه أسباب الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الخبرة الإدارية، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.59)، تلاها المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (10- أقل من 15 سنة) بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحراف معياري مقداره (0.72)، تلاها المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (5- أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي مقداره (3.6) وانحراف معياري مقداره (0.67)، وأخيرا المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (15 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي مقداره (3.59) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال أسباب الصراع التنظيمي بلغ (3.62)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.67).

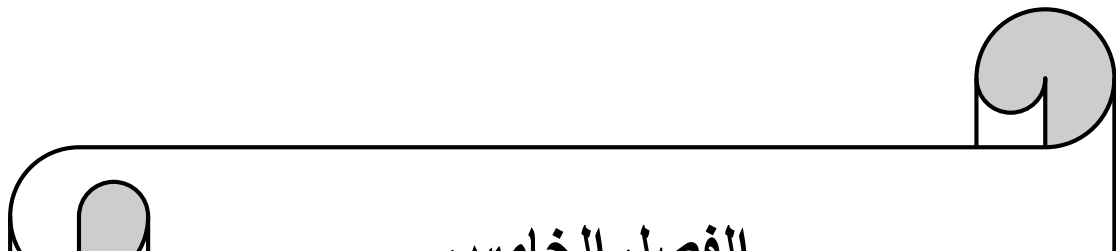
كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه أنواع الصراعات التنظيمية وفقا لمتغير الخبرة الإدارية، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (10- أقل من 15 سنة) بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وانحراف معياري مقداره (0.49)، تلاها المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (5- أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي

مقداره (3.4) وانحراف معياري مقداره (0.61)، تلاها المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري مقداره (0.54)، وأخيرا المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (15 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي مقداره (3.23) وانحراف معياري مقداره (0.61)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال أنواع الصراعات التنظيمية بلغ (3.34)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.57).

كما يتضح من الجدول وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه استراتيجيات الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الخبرة الإدارية، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (10- أقل من 15 سنة) بمتوسط حسابي مقداره (3.4) وانحراف معياري مقداره (0.46)، تلاها المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (15 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (0.42)، وبنفس الدرجة للمبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (5- أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (0.51)، وأخيرا المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي مقداره (3.29) وانحراف معياري مقداره (0.42)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال استراتيجيات الصراع التنظيمي بلغ (3.34)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.45).

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الخبرة الإدارية، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (10- أقل من 15 سنة) بمتوسط حسابي مقداره (3.43) وانحراف معياري مقداره (0.44)، تلاها المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي مقداره (3.37) وانحراف معياري مقداره (0.4)، تلاها المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (5- أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري مقداره (0.49)، وأخيرا المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (15 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي مقداره (3.28) وانحراف

معياري مقداره (0.51)، الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال واقع الصراع التنظيمي بلغ
(3.35)، والانحراف المعياري الكلي لهذا المجال بلغ (0.46) .



الفرع الأول

نتائج الدراسة واستنتاجاتها

5.1 المقدمة

سيتم في هذا الفرع عرض نتائج واستنتاجات الدراسة، وسيتم عرض النتائج على النحو التالي:
نتائج البحث المستمدة من خصائص عينة البحث، ونتائج البحث المستمدة من مجالات ومحاور
الدراسة .

5.2 نتائج الدراسة

أولاً : النتائج المستمدة من خصائص عينة البحث

1. أن غالبية أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة هم من فئة (مدير/ة مدرسة) حيث بلغ عددهم (270) مفردة بنسبة (87.1%)، أما فئة (رئيس/ة قسم) فقد بلغ عددهم (40) مفردة بنسبة (12.9 %) .
2. أعلى نسبة من أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي هم من فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة (79 %)، تلاها بعد ذلك فئة الماجستير بنسبة (10 %)، ثم تلاها فئة الحاصلين على درجة دبلوم بنسبة (9 %)، وكانت النسبة الأقل لفئة للحاصلين على درجات أخرى حيث بلغت (2 %) .
3. غالبية أفراد الدراسة وفقاً للخبرة الإدارية هم من فئة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (28%) من مجموع أفراد الدراسة، تلاها بعد ذلك فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (27%)، ثم تلاها فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (23.5 %)، وكانت النسبة الأقل لفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (21.5 %) .

4. أعلى نسبة من أفراد الدراسة وفقا لمتغير المديرية هم من فئة جنوب الخليل بنسبه (49%)، تلاها بعد ذلك فئة وسط الخليل بنسبة (26%)، وكانت النسبة الأقل لفئة شمال الخليل حيث بلغت (25%) .
5. غالبية أفراد الدراسة وفقا لمتغير العمر هم من فئة (من 46_55 سنة) بنسبة (44%) من مجموع أفراد الدراسة، تلاها بعد ذلك فئة (من 36_45 سنة) بنسبة (40%)، ثم تلاها فئة (من 35 سنة أو أقل) بنسبة (9%) ، وكانت النسبة الأقل لفئة (من 56 سنة فأكثر) بنسبة (7%) .
6. غالبية أفراد الدراسة وفقا لمتغير الجنس هم من فئة الذكور حيث بلغ عددهم (172) مفردة بنسبة (55%)، أما فئة الإناث فقد بلغ عددهم (138) مفردة بنسبة (45%) .

ثانيا : النتائج المستمدة من مجالات البحث ومحاوره المختلفة

أولا : نتائج السؤال الرئيسي الأول (واقع الصراع التنظيمي)، ومجالاته الأربعة (مستوى الصراع ، أسباب الصراع ، أنواع الصراع و أساليب التعامل مع الصراع) .

1. أن مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل متوفر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.10)، وانحراف معياري مقداره (0.76)، مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات الباحثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات، وقد بلغت نسبة الموافقة الكلية (43%) تقريبا، ونسبة المعارضة (32%) تقريبا، ونسبة الإجابات المحايدة (25%) .

الاستنتاج: هذه النتيجة تتفق مع دراسة (العتيبي ، 2006)⁽¹⁾، وتتفق مع ما تناوله الباحث في الإطار النظري لهذه الدراسة من أن ظاهرة الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث،

¹ - العتيبي ، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير غير منشورة ، المملكة العربية السعودية.

لا تكاد تخلو منظمة من وجودها، وأن من الأفضل ألا تكون موجودة بمستوى عال حتى لا تعيق تحقيق أهداف المنظمة، ولا بمستوى ضعيف أو معدوم مما يصيب التنظيم بالجمود والبطء.

2. أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسباب الصراع التنظيمي كانت مرتفعة، حيث بلغت الدرجة الكلية لأسباب الصراع التنظيمي (3.62)، وانحراف معياري مقداره (0.67)، كما بلغت نسبة الموافقة الكلية (66%) تقريبا، وبلغت نسبة المعارضة الكلية (19%) تقريبا، ونسبة الإجابات المحايدة (15%) .

الاستنتاج : أن أفراد الدراسة يرون بأن هناك وبدرجة كبيرة أسبابا تؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي، وهذا يتفق مع وجود مستوى الصراع التنظيمي بدرجة (متوسطة)، مما يدعم النتائج التي تم التوصل إليها .

3. أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاء على النحو التالي، حيث تبين أن أعلى هذه الأسباب (محدودية الموارد) بوسط حسابي مقداره (3.93)، وانحراف معياري مقداره (0.69)، وبلغت نسبة الموافقة (79.8%)، كما بلغت نسبة المعارضة (10.2%)، ونسبة الإجابات المحايدة (10%)، يليه (الأسباب الشخصية) بوسط حسابي مقداره (3.77)، وانحراف معياري مقداره (0.75)، وبلغت نسبة الموافقة (73.9%)، كما بلغت نسبة المعارضة (10.8%)، ونسبة الإجابات المحايدة (15.3%)، ثم (عدم وضوح الصلاحيات) بوسط حسابي مقداره (3.46)، وانحراف معياري مقداره (0.96)، حيث بلغت نسبة الموافقة (57.8%)، كما بلغت نسبة المعارضة (25.8%)، ونسبة الإجابات المحايدة (16.2%)، وأخيرا (عدم وضوح المسؤوليات) بوسط حسابي مقداره (3.34)، وانحراف معياري مقداره (0.93)، حيث بلغت نسبة الموافقة (53.8%)، كما بلغت نسبة المعارضة (29.7%)، ونسبة الإجابات المحايدة (16.5%) .

الاستنتاج : أن أفراد الدراسة يرون أن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي داخل

مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل هي محدودة الموارد، يليها الأسباب الشخصية، ثم عدم وضوح الصلاحيات، وأخيرا عدم وضوح المسؤوليات، وهذه النتيجة تتفق إلى حد كبير مع دراسة (العتيبي، 2006م)¹، حيث كانت أبرز الأسباب التي تؤدي إلى حدوث صراع في دراسته محدودة الموارد، يليها عدم وضوح الصلاحيات، ثم عدم وضوح المسؤوليات، وأخيرا تعارض الأهداف .

4. أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أنواع الصراع التنظيمي كانت متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية لأنواع الصراع التنظيمي (3.34)، وانحراف معياري مقداره (0.57)، كما بلغت نسبة الموافقة الكلية (53%) تقريبا، ونسبة المعارضة الكلية (21%) تقريبا، ونسبة الإجابات المحايدة بلغت (26%) تقريبا .

الاستنتاج : أن أفراد الدراسة يرون بأن هناك وبدرجة متوسطة أنواع للصراعات التنظيمية داخل مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وهذا يتسق مع كون مستوى الصراع متوفر بدرجة (متوسطة)، وكذلك وجود الأسباب بدرجة (مرتفعة)، وهذه النتائج تدعم بعضها البعض.

5. أن أهم أنواع الصراعات التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاء على النحو التالي، حيث تبين أن أعلى هذه الأنواع (الصراع بين فرد وآخر) بوسط حسابي مقداره (3.56)، وانحراف معياري مقداره (0.6)، حيث بلغت نسبة الموافقة (65.5%)، كما بلغت نسبة المعارضة (14.9%)، ونسبة الإجابات المحايدة (19.6%)، ثم (الصراع بين فرد ومجموعة) بوسط حسابي مقداره (3.35)، وانحراف معياري مقداره (0.64)، حيث بلغت نسبة الموافقة (52.8%)، كما بلغت نسبة المعارضة (20.1%)، ونسبة الإجابات المحايدة (27.1%)، وأخيرا (الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى) بوسط حسابي مقداره (2.81)، وانحراف معياري مقداره (0.82)، حيث بلغت نسبة الموافقة (24.8%)، كما بلغت

¹ - العتيبي ، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير غير منشورة ، المملكة العربية السعودية.

نسبة المعارضة (40%)، ونسبة الإجابات المحايدة (35.2%).

الاستنتاج : هذه النتيجة تتفق مع دراسة (الزهراني، 1420هـ)¹، حيث كانت أبرز أنواع الصراعات التنظيمية في دارسته هي الصراع بين الأفراد، يليه صراع الفرد مع الجماعة، وأخيراً الصراع بين المجموعات، وقد يرجع ذلك نتيجة التشابه في مجتمع وبيئة الدراسة حيث تناولت دراسة (الزهراني، 1420 هـ) الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف .

6. أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (3.34)، وانحراف معياري مقداره (0.45)، كما بلغت نسبة الموافقة الكلية (52%) تقريباً، ونسبة المعارضة الكلية (23%)، ونسبة الإجابات المحايدة (25%) تقريباً .

الاستنتاج : أن أفراد الدراسة يرون بأن هناك وبدرجة متوسطة استخداماً لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي داخل مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وهذا يتسق مع كون مستوى الصراع متوفر بدرجة (متوسطة)، وكذلك وجود أسباب الصراع بدرجة (مرتفعة)، وأنواع الصراع بدرجة (متوسطة)، وهذه النتائج تدعم بعضها البعض، كونه من غير الصحيح أن تكون أسباب الصراع متوفرة بشكل (منخفض) مثلاً، بينما يكون توفر استخدام أساليب التعامل مع هذا الصراع بدرجة (عالية) .

7. أن أهم أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام مرتبة من الأكثر إلى الأقل جاءت على النحو التالي، حيث تبين أن أعلى هذه الإستراتيجيات والأساليب (أسلوب التعاون) بوسط حسابي مقداره (3.48)، وانحراف معياري مقداره (0.81)، حيث بلغت نسبة الموافقة (60.8%)، كما بلغت نسبة المعارضة (18.9%)،

¹ - الزهراني، مرجع سابق، المملكة العربية السعودية

ونسبة الإجابات المحايدة (20.3%)، يليه (أسلوب التجنب) بوسط حسابي مقداره (3.32)، وانحراف معياري مقداره (0.78)، حيث بلغت نسبة الموافقة (52.3%)، كما بلغت نسبة المعارضة (23.4%)، ونسبة الإجابات المحايدة (24.3%)، وأخيراً (أسلوب التنافس) بوسط حسابي مقداره (3.21)، وانحراف معياري مقداره (0.79)، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذا المحور (43.6%)، كما بلغت نسبة المعارضة (26.7%)، ونسبة الإجابات المحايدة (29.7%).

الاستنتاج : تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرويلي ، 2003 م)¹ في أن أكثر الأساليب في التعامل مع الصراع هو أسلوب التعاون، ثم أسلوب التجنب، وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الشريف ، 1997م) في أن أكثر أساليب التعامل مع الصراع هو التعاون ثم التجنب ثم التنافس، وقد يعزى سبب استخدام أسلوب التعاون بدرجة كبيرة هو تمتع عدد كبير من مديري المدارس ورؤساء الأقسام بخبرة كبيرة تخولهم إلى الحصول على التزام الأطراف الأخرى بالمشاركة في اتخاذ القرار

8. اتضح من خلال الدرجات الكلية لمجالات واقع الصراع التنظيمي أن أكبر درجة لاتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام كانت نحو أسباب الصراع التنظيمي، يليها اتجاهاتهم نحو أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، ثم أنواع الصراع التنظيمي، وأخيراً أدنى الاتجاهات كانت نحو مستويات الصراع التنظيمي .

الاستنتاج : يرى أفراد الدراسة أنه يوجد وبدرجة كبيرة جداً أسبابا للصراع التنظيمي داخل مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وقد تعزى هذه النتيجة في كون أن أسباب الصراع تعد

¹ - الرويلي ، عواد (2003) : إستراتيجيات مديري المدارس الثانوية بمنطقة الشمالية في إدارة الصراع التنظيمي ودورها

في تنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمين ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

المحرك الرئيسي للصراع بمختلف أنواعه وأنهم يتعايشون مع هذه الأسباب باستمرار .

9. أن درجة واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية لواقع الصراع التنظيمي (3.35)، وانحراف معياري مقداره (0.46)، وهو يدل على تشتت منخفض تقريبا في آراء أفراد الدراسة، كما بلغت نسبة الموافقة الكلية (54%) تقريبا، ونسبة المعارضة الكلية (23%) تقريبا، ونسبة الإجابات المحايدة (23%) تقريبا .

الاستنتاج : يرى أفراد الدراسة أن ظاهرة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل موجودة بدرجة متوسطة، حيث تتفق هذه النتيجة مع ما تناوله الباحث في الإطار النظري لهذه الدراسة من أن ظاهرة الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، لا تكاد تخلو منظمة من وجودها، وأن من الأفضل ألا تكون موجودة بمستوى عال حتى لا تعيق تحقيق أهداف المنظمة، ولا بمستوى ضعيف أو معدوم مما يصيب التنظيم بالجمود والبطء .

ثانيا : نتائج السؤال الرئيسي الثاني : هل توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغيرات الدراسة المتمثلة في : الجنس ، العمر ، الوظيفة ، المديرية ، الخبرة الإدارية و المؤهل العلمي ؟

1. لا توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الجنس،

حيث كانت درجات آراء أفراد العينة الذكور والإناث بمتوسط حسابي مقداره (3.35) .

الاستنتاج: أن الذكور والإناث يرون وبنسبة متساوية أن الصراع التنظيمي كواقع موجود.

2. توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير العمر، حيث

كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة العمر (من 36 - 45 سنة)،

تلاها المبحوثين من فئة العمر (من 46 - 55 سنة)، تلاها المبحوثين من فئة العمر (35

سنة أو أقل)، وأخيرا المبحوثين من فئة العمر (56 سنة فأكثر) .

الاستنتاج : أن الفئة العمرية (من 36 - 45 سنة) يرون أن الصراع التنظيمي كواقع موجود أكثر مما ترى الفئة العمرية (من 46 - 55 سنة)، وأن هذه الفئة ترى أن الصراع التنظيمي كواقع موجود أكثر من الفئة العمرية (35 سنة أو أقل)، و أقل الفئات العمرية رؤية لوجود الصراع التنظيمي هي الفئة (56 سنة فأكثر) .

3. توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير المديرية، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة المديرية (شمال الخليل)، تلاها المبحوثين من فئة المديرية (وسط الخليل)، وأخيرا المبحوثين من فئة المديرية (جنوب الخليل).

الاستنتاج : أن الفئة (شمال الخليل) يرون أن الصراع التنظيمي كواقع موجود أكثر مما ترى الفئة (وسط الخليل)، و أقل الفئات رؤية لوجود الصراع التنظيمي هي الفئة (جنوب الخليل).

4. توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الوظيفة، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة الوظيفة (رئيس/ة قسم) ، تلاها المبحوثين من فئة الوظيفة (مدير/ة مدرسة) .

الاستنتاج : أن الفئة (رئيس/ة قسم) يرون أن الصراع التنظيمي كواقع موجود أكثر مما ترى الفئة (مدير/ة مدرسة) .

5. توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (أخرى)، تلاها المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (ماجستير)، ثم المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وأخيرا المبحوثين من فئة المؤهل العلمي (دبلوم) .

الاستنتاج : أن الفئة (أخرى) يرون أن الصراع التنظيمي كواقع موجود أكثر مما ترى الفئة

(ماجستير)، وأن هذه الفئة ترى أن الصراع التنظيمي كواقع موجود أكثر من الفئة (بكالوريوس)، و أقل الفئات رؤية لوجود الصراع التنظيمي هي الفئة (دبلوم) .

6. توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الخبرة الإدارية، حيث كانت أعلى قيمة وأعلى الاتجاهات لدى المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (10- أقل من 15 سنة) ، تلاها المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات)، ثم المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (5- أقل من 10 سنوات)، وأخيرا المبحوثين من فئة الخبرة الإدارية (15 سنة فأكثر) .

الاستنتاج : أن الفئة (10- أقل من 15 سنة) يرون أن الصراع التنظيمي كواقع موجود أكثر مما ترى الفئة (أقل من 5 سنوات)، وأن هذه الفئة ترى أن الصراع التنظيمي كواقع موجود أكثر من الفئة (5- أقل من 10 سنوات)، و أقلهم رؤية لوجود الصراع التنظيمي هي الفئة (15 سنة فأكثر) .

الفرع الثاني

توصيات البحث

أولاً: التوصيات الخاصة بالمستفيدين الرئيسيين من الدراسة (مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل)

أظهرت نتائج الدراسة أن أسباب الصراع التنظيمي موجودة بدرجة مرتفعة، مما يدل على تزايد حدوث الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، من هنا تبدو الحاجة ملحة إلى وجود إدارة فعالة للصراع التنظيمي تضمن تحقيق التوازن التنظيمي، وتحقيق درجة عالية من الفعالية التنظيمية، وبالتالي تحقيق أهداف المديرية، لذلك يوصي الباحث بالآتي :

1- العمل من قبل قسم التخطيط، وبالتعاون مع قسم المتابعة الميدانية وقسم التدريب والإشراف على وضع خطة لإدارة الصراع التنظيمي في مكاتب المديريات والمدارس تحدد بوضوح نوع المواجهة المطلوبة في كل موقف حتى يعرف المدير كيف سيواجه الصراع في الوقت المناسب ، والعمل على تطوير هذه الخطة بشكل مستمر، فالغرض الأساسي من خطة إدارة الصراعات هو تحديد الأهداف وتوزيع الأدوار، مما يساعد في إيجاد طريقة منظمة ومنهجية لمواجهة الصراعات، وخلق بيئة آمنة لإدارة المواقف .

2- إيجاد أرضية مشتركة أو أهداف مشتركة لا يمكن لطرف واحد بمفرده أن يحققها، بل ينبغي تعاون جميع الأطراف المتصارعة لتحقيق هذه الأهداف، ولا شك أن تحقيق هذه الأهداف سوف يخلق روح التعاون والتفاهم والارتباط بين الأطراف المتصارعة، وبالتالي يبدأ الصراع في الانحسار التدريجي .

3- العمل من قبل قسم المتابعة الميدانية والتدريب والإشراف على إيجاد نظام متطور للاتصال والمعلومات في مكاتب المديريات و المدارس، ولكي يكون ذلك يوصي البحث من استخدام

ثلاثة أنواع من الاتصال وهي : الاتصال النازل، والاتصال الصاعد، والاتصال الأفقي ، فإذا لم يكن الاتصال بالشكل الذي يوفر المعلومات ويوضح المسؤوليات بشكل دقيق فإن هناك خلل في العمل وتباين في اتخاذ القرار، مما يحدث صراع بين الأفراد .

4- تشكيل فريق لإدارة الصراع التنظيمي في المدارس ومكاتب المديرية، ويفضل أن يتكون من مجموعة أفراد يملكون المعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع مواقف الصراع المختلفة.

5- اعتماد ثلاثة مراحل في إدارة الصراع وهي مرحلة التدخل المبكر والتي يتم فيها بث روح المحبة والإخاء بين العاملين وذلك لمحاولة تجنب أو التقليل من الأسباب التي تؤدي للصراع، ثم مرحلة التدخل الثانوي (المواجهة الفعلية للصراع)، ثم مرحلة التدخل طويل المدى والتي تتم ما بعد الصراع لتجنب حدوث الصراعات ومنع تكرارها .

6- وجود قيادة تتسم بالكفاءة والفاعلية، حيث يعتبر وجود قيادة فعالة أمراً ضروريا لمواجهة الصراعات، وموقف الصراع يمثل اختباراً حقيقياً للقيادة الموجودة في مكتب المديرية أو المدرسة .

7- وضع برامج تدريبية للقيادات الإدارية في المدارس؛ لتنمية المهارات اللازمة لاستخدام كافة الاستراتيجيات، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتشخيص الصراع وفهم أبعاده لأن ذلك شرط أساسي لاختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارته .

8- تبادل الخبرات والمعلومات بين المدارس وبين مكاتب المديرية على مستوى محافظة الخليل حتى يمكن الاستفادة من التجارب .

9- تشجيع العاملين في المدارس ومكاتب المديرية على حرية الرأي والمناقشة للمشكلات قبل أن تتفاقم وتتحوّل إلى صراعات .

ثانيا : التوصيات الخاصة بوزارة التربية والتعليم

1. زيادة الميزانية المخصصة لقطاع التعليم وذلك لمحاولة التقليل من تأثير بعض أسباب الصراع خصوصا (محدودية الموارد)؛ لوجوده بشكل عال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
2. العمل من قبل وزارة التربية والتعليم على رفع المستوى التعليمي للقيادات الإدارية وفتح المجال لإكمال الدراسة الجامعية لمن يحملن درجة الدبلوم، ومجال الدراسات العليا لمن يحملن شهادة البكالوريوس .
3. العمل من قبل قسم المتابعة الميدانية والتدريب والإشراف في وزارة التربية والتعليم على دعم إيجاد نظام متطور للاتصال والمعلومات في أقسام مديريات التربية والتعليم .
4. عقد ندوات ودورات تدريبية خاصة بإدارة الصراع التنظيمي من قبل وزارة التربية والتعليم للقيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم .
5. التحديد الدقيق والمتابعة لمسؤوليات وصلاحيات كل عامل في مديريات التربية والتعليم حتى لا يصبح هناك مجالا للتداخل .
6. تنمية الإبداع والابتكار الإداري من أجل خلق أفكار جديدة ومفيدة في حل الصراعات من خلال عقد الندوات والمحاضرات وورش العمل .
7. دعم الاتجاه نحو اللامركزية في إدارة مكاتب التربية والمدارس، والاعتماد على مدخل الإدارة الذاتية الذي يوفر لكل مكتب تربية ومدرسة إمكانية إعداد الخطة المناسبة لإمكانياتها المادية والبشرية للتعامل مع الصراعات التنظيمية .
8. تطوير القوانين واللوائح حتى تسير التطورات المتلاحقة في الميدان التربوي .

ثالثا : توصيات خاصة بالدراسات المستقبلية في نفس المجال

- 1- الباحث يوصي الباحثين بإجراء دراسة حول الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية .
- 2- الباحث يوصي الباحثين بإجراء دراسة حول مدى تأثير ضغوط العمل على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في جامعات الضفة الغربية .
- 3- الباحث يوصي الباحثين بإجراء دراسة حول أثر الصراعات التنظيمية على معدل دوران العمالة في جامعات الضفة الغربية .
- 4- الباحث يوصي الباحثين بإجراء دراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي و انعكاساتها على كفاءة التخطيط الإداري .
- 5- الباحث يوصي الباحثين بإجراء دراسة حول مستويات الصراع في المؤسسة الحكومية .
- 6- الباحث يوصي الباحثين بإجراء دراسة تهدف لوضع تصور مقترح لإستراتيجية جديدة ومبتكرة يمكن أن يدار من خلالها الصراع التنظيمي داخل مديرية التربية والتعليم بشكل أنسب و أكثر فعالية .

مراجع الدراسة

القرآن الكريم

أولاً : المراجع المحلية والعربية

1. ابن كثير، الحافظ عماد الدين إسماعيل: تفسير القرآن العظيم ، ج 1، ط 1، مكتبة الصفا، القاهرة .
2. أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن (2008) : أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي ، دراسة تطبيقية على وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، فلسطين .
3. إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، (2004) : السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، مصر .
4. الأزهرى ، محمد بن أحمد (1964)، تهذيب اللغة ، دار القومية للطباعة ، القاهرة .
5. البخاري ، محمد بن إسماعيل ، (1422 هـ) : الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه وأيامه (صحيح البخاري) ، المحقق : محمد زهير بن ناصر الناصر ، ط 1 ، دار طوق النجاة .
6. بدر ، حامد أحمد رمضان (1986) : طرق في الفكر الإسلامي لإدارة الخلافات في المنظمات ، المجلة العربية لإدارة الأعمال ، ع 2 ، الأردن .
7. بدر ، سعيد عيد (1992) : الايديولوجيا ونظرية التنظيم : مدخل نقدي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية .
8. البيهقي ، أبو بكر أحمد بن الحسين (1410 هـ) ، شعب الإيمان ، تحقيق : محمد السعيد بسيوني زغلول ، ط 1 ، دار الكتب العلمية ، بيروت .
9. الجندي ، عادل السيد (1998) : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي ، مجلة كلية التربية ، ع 22 .

10. حريم ، حسين (2004) : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، ط 2 ، دار ومكتبة الحامد ، عمان ، الأردن .
11. حسين ، طه عبد العظيم (2007) : استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي ، ط 1 ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان .
12. حسين ، سلامة عبد العظيم (2004) : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة ، ط 1 ، دار الفكر ، عمان .
13. الحمود ، خضير كاظم (2002) : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
14. الخالدي ، محمد مهدي (2008) : أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية) ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
15. الدهان ، أميمة (1992) : نظريات منظمات الأعمال ، مطبعة الصفدي ، عمان .
16. الراجحي ، هاني ناصر (2008) : التأسيس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها (دراسة ميدانية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود) ، رسالة دكتوراه ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
17. راشد ، لطفي (1997) : مفهوم الصراع التنظيمي : المفاهيم واستراتيجيات إدارته ، مجلة جمعة الملك سعود ، مج 9 .
18. راضي ، أيمن عبد القادر (2010) : دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية - قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، فلسطين .
19. الرويلي ، عواد (2003) : استراتيجيات مديري المدارس الثانوية بمنطقة الشمالية في إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمين ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

20. زايد ، عادل محمد (1995) : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة الإدارة العامة ، مج (34) ، ع (4) .
21. الزهراني ، عبد الله أحمد (1999) : إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
22. السالم ، مؤيد سعيد (1990) : التوتر التنظيمي : مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته ، مجلة الإدارة العامة ، ع (68) ، الرياض .
23. السفيني ، فاطمة عليان (2009) : 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 .
24. السويلم ، خالد (2001) : إدارة الصراع التنظيمي دراسة مسحية على العاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي - الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
25. الشخص ، أديب محمد (1994) : إدارة الصراع في المنظمات ، مجلة الإداري ، ع (56) ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
26. الطجم ، عبد الله والسواط (2003) : السلوك التنظيمي ، ط 4 ، دار حافظ ، جدة .
27. الطويل ، هاني عبد الرحمن (2001) : الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم ، ط 3 ، دار وائل للنشر ، عمان .
28. عبد العليم ، أسامة محمد والشريف (2009) : المدخل الإدارية الحديثة في التعليم ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان .
29. عبد الواحد ، مؤمن خلف (2008) : الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

30. عبد الوهاب ، أحمد جاد الله (2000) : السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال ، دار الوفاء للنشر ، المنصورة .
31. عبد الوهاب، علي محمد (1998) : دور القائد في حل النزاع داخل المنظمة ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مج (2) ، ع (4) .
32. عبيدات وآخرون (1997) : البحث العلمي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الرياض .
33. العتيبي ، طارق بن موسى (2006) : الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها (دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
34. العتيبي ، منيرة نايف (2007) : إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض (تصور مقترح) ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية .
35. العساف وآخرون (2003) : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض .
36. العسكر، سمير أحمد (1983) : دور الصراع في الإدارة ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ع(4) ، الرياض .
37. العسكر ، سمير أحمد (1991) : قياس علاقة المتغيرات الشخصية بالمرؤوسين بتفضيلهم لأنماط معالجة الصراع مع الرؤساء ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، القاهرة .
38. عطيفة ، حمدي (1996) : منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية ، دار النشر للجامعات ، القاهرة .
39. العميرة ، محمد حسن (2002) : مبادئ الإدارة المدرسية ، ط 3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
40. العميان ، محمود سليمان (2004) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 2، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .

41. عيد ، رمضان أحمد (1997) : إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية - دراسة تحليلية ، مجلة الفيصل ، ع 249 .
42. عوض ، رفيق سلامة (2002) : الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
43. القحطاني ، سالم سعيد ويوسف (2001) : أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية ، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم الإدارية ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض .
44. القحطاني وآخرون (1421هـ) : منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيق SPSS ، المطابع الوطنية الحديثة ، الرياض .
45. القريوتي ، محمد قاسم (1997) : السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، ط 3 ، دار الشروق ، الأردن .
46. القصيمي ، خليل إبراهيم (2008) : إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الخليجية ، مملكة البحرين .
47. قطيشات ، ليلي عبد الحميد (2006) : إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان .
48. الكبيسي ، عامر (1998) : التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، مطابع دار الشرق ، الدوحة .
49. كلوك ، كينيث وسميث (2005) : تسوية الصراعات في العمل : دليل كامل لكل شخص في العمل ، مكتبة جرير ، الرياض .

50. اللوح ، أحمد يوسف (2008) : الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين .
51. مصطفى ، يوسف عبد المعطي (2005) : الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، ط 1 ، دار الفكر العربي ، عمان .
52. المغربي ، كامل محمد (1994) : السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس ، ط 2 ، دار الفكر ، عمان ، الأردن .
53. ملائكة ، عبد العزيز محمد (1989) : تنمية مهارات القيادة الإدارية ، دار النوابع للنشر والتوزيع ، القاهرة .
54. مهدي ، عباس عيد والبلبيسي (2005) : استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية) ، مج (20) ، ع (2) .
55. المهدي ، سوزان محمد وهيبة (2000) : استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية - التربية وعلم النفس ، ج (4)، ع (24) .
56. المومني ، واصل جميل (2006) : المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، ط 1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
57. نقبيل ، بو جمعة (2009) : علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة ، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر .
58. النمر ، سعود (1994) : الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، المجلد (7) ، جدة .

59. النيسابوري ، مسلم (1998) ، صحيح مسلم ، تحقيق : الكرمي ، أبو صهيب ، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، الرياض .

60. وشاحي ، مروان عيسى (2002) : إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين

ثانيا : المراجع الأجنبية

- 1- Dubose P , and Pringle (1989): Choosing a Conflict management technique , Journal of Organizational Behavior , Vol (50) , No. 6 .
- 2- Ocotoni , Olu and Ocotoni (2003): Conflict Management in Secondary Schools in Osun State , Obalemi Awolowo Univ , Nordic J of African studies 12 (1), Nigeria.
- 3- Parsons , Larry c (1994) : An Analysis of Crisis Conflict Resolution Strategies Preferred by Washington State Public High School Principals (Doctoral Dissertation , Gonzaga university , Dissertation Abstracts International .
- 4- Peterson , And Maris (1994) : the Relationship of Psychological Gender Orientation and Conflict Management Strategies of School administration in the State of Washington Education Administration Dissertation Abstract International , Vol (53) , no (6) .
- 5- Rahim . m . a (2001) : Managing conflict in Organizations . 3rd ed , West port , green wood Publishing Group , inc.
- 6- Robbins s (1990): Organization Theory : structure design , and application – hall international editions .
- 7- Ruby , Payne (1994) : the Relationship Among Stress Resiliency Indicators And Conflict Management Styles of School Principals Loyola Univ , Dissertation Abstract International .
- 8- Vecchio , Robert (1991) : Organizational Behavior second edition for worth , the Dryden press .

المواقع الإلكترونية :

1. www.islamweb.net/newlibrary/display_book.php?idfrom
2. <http://www.khanedu.net/portal/index.php?option=com>

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	جوانب الصراع عبر مدارس الإدارة المختلفة	2.1
28	مستويات الصراع التنظيمي	2.2
55	مبررات استخدام استراتيجية التعاون	2.3
56	مبررات استخدام استراتيجية التنافس	2.4
57	مبررات استخدام استراتيجية التسوية والتنازل	2.5
58	مبررات استخدام استراتيجية التجنب	2.6
81	استقراء للدراسات السابقة ومجالاتها	2.7
86	الاستبانات الموزعة، المستعادة، المستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي	3.1
87	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الوظيفة	3.2
87	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	3.3
88	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة الإدارية	3.4
88	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المديرية	3.5
89	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر	3.6
89	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	3.7
94	مصفوفة قيم معامل الارتباط بين المحاور ، المجالات والدرجات الكلية	3.8
95	مصفوفة قيم معامل الثبات بين المحاور ، المجالات والدرجات الكلية	3.9
99	مفتاح التصحيح	4.1
101	الأوساط الحسابية والاحترافات لفقرات مجال مستويات الصراع التنظيمي	4.2

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
105	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور محدودية الموارد	4.3
106	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور عدم وضوح الصلاحيات	4.4
108	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور عدم وضوح المسؤوليات	4.5
109	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأسباب الشخصية	4.6
111	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر أسباب الصراع التنظيمي	4.7
112	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الصراع بين فرد وآخر	4.8
115	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الصراع بين فرد ومجموعة	4.9
117	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى	4.10
119	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محاور أنواع الصراعات التنظيمية	4.11
120	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أسلوب التعاون	4.12
122	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أسلوب التنافس	4.13
124	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أسلوب التجنب	4.14
125	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر أساليب التعامل مع الصراع	4.15
127	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الصراع التنظيمي	4.16
128	الأوساط الحسابية والانحرافات لمجالات واقع الصراع حسب متغير الجنس	4.17

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
130	الأوساط الحسابية والانحرافات لمجالات واقع الصراع التنظيمي حسب متغير العمر	4.18
133	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الصراع التنظيمي حسب متغير المديرية	4.19
136	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الصراع التنظيمي حسب متغير الوظيفة	4.20
138	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الصراع التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي	4.21
141	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الصراع التنظيمي حسب متغير الخبرة الإدارية	4.22

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	نموذج أهداف الدراسة	1.1
38	مراحل الصراع الخمس	2.1
40	مراحل الصراع الأربعة	2.2
43	المراحل الإيجابية للصراع	2.3
45	المراحل السلبية للصراع	2.4
49	الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع وفق نموذج رحيم	2.5

ملاحق الدراسة

الملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ / حفظه الله .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،، وبعد

لا يخفى عليكم أن وجود الخلافات في مكان العمل شيء طبيعي ، ولذلك تبذل مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل جهودا للاستفادة الإيجابية من هذه الخلافات في صالح العمل ، ولأهمية هذا الموضوع فنحن بصدد إجراء دراسة بعنوان :

" دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في مدينة

الخليل " (1)

دراسة مسحية لوجهات نظر مدراء المدارس ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في مدينة الخليل، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في مدينة الخليل من حيث مستواه ، أسبابه ، أنواعه والأساليب المتبعة في إدارته .

ولكونك أحد العاملين في هذا الصرح فأنت أفضل من يجيب على أسئلة الإستبانة التي صممتها و عملت فيها بجد حتى لا تأخذ الإجابة عليها من وقتك الكثير ، وستحظى إجابتك بسرية تامة ، لأنها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي ، وتقديرا لكم ولعملكم سوف أحضر لاستلامها شخصيا منكم ، كل ما أرجوه هو التكرم بقراءة كل محور ثم الإجابة بوضع علامة (U) أمام كل عبارة في الحقل الذي تراه مناسباً .

الباحث : محمد فراس العويوي

¹ إدارة الصراع التنظيمي : مهارات إدارية راقية، يمكن أن يمارسها إداريي مديرية التربية والتعليم في مدينة الخليل ، وفق استراتيجيات وأساليب وتقنيات عمل تمكنهم من التعامل مع الصراع المحتوم بهدف الحفاظ على ديناميكية العمل في المديرية واستمراره ؛ للتعاطي مع متطلبات تطوير الأداء داخل نظام المديرية .

الجزء الأول (البيانات الأولية) :

الرجاء وضع إشارة (U) أمام العبارة المناسبة وتعبئة الفراغ بما يناسبك وذلك حسب المطلوب فيما يلي :

الجنس : ذكر أنثى

الوظيفة : مدير مدرسة رئيس قسم

المديرية : وسط الخليل شمال الخليل جنوب الخليل

الخبرة الإدارية : (5) سنوات فما دون (6-10) سنوات

المؤهل العلمي : أقل من بكالوريوس بكالوريوس أكثر من

بكالوريوس

الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج

الجزء الثاني (محاور الدراسة) :

المحور الأول : مستويات الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم :

ما هو مستوى المتغيرات التالية داخل مديرية التربية والتعليم ، الرجاء وضع إشارة (U) في الخانة التي

تعبر عن رأيك :

الرقم	العبارات	الاستجابة	غالبا	أحيانا	أبدا
1-	وجود خلافات بين الإدارات حول العمل				
2-	اختلافات العاملين حول كيفية أداء المهام الوظيفية				
3-	نشوء التوتر بين العاملين بسبب خلافاتهم حول العمل				
4-	ظهور عدم التوافق بين الرؤساء والمرووسين داخل الإدارات				
5-	إخفاء العاملين عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل				
6-	تأزم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب خلافات العمل				

المحور الثاني : أسباب الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم

إلى أي مدى تسهم المتغيرات التالية في إحداث صراع تنظيمي داخل مديرية التربية والتعليم ، الرجاء

وضع إشارة (U) في الخانة التي تعبر عن رأيك :

الرقم	العبارات	الاستجابة	غالبا	أحيانا	أبدا
		محدودية الموارد			
1-	عدم توفر الحوافز المادية				
2-	نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف العمل				
3-	محدودية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل				
		عدم وضوح الصلاحيات			
4-	غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين				
5-	غياب قواعد تنظم توزيع الصلاحيات على العاملين				
6-	تركز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين				
		عدم وضوح المسؤوليات			
7-	غموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين				
8-	غياب قواعد تنظم توزيع المسؤوليات على العاملين				
9-	الخلل في التوازن بين صلاحيات ومسؤوليات العاملين				
		تعارض الأهداف			
10-	انتشار الشللية بين العاملين				
11-	تعارض متطلبات العمل مع أهداف العاملين				
12-	الاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل				

المحور الثالث : أنواع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم

ما هو نوع الصراع التنظيمي داخل مديرية التربية والتعليم ، الرجاء وضع إشارة (U) في الخانة التي

تعبر عن رأيك :

الرقم	العبارات	الاستجابة	غالبا	أحيانا	أبدا
	الصراع بين فرد وآخر				
-1	يحدث الصراع بين مدير التربية والتعليم وأي رئيس قسم				
-2	يحدث الصراع بين مدير التربية والتعليم ومدير المدرسة				
-3	يحدث الصراع بين رئيس قسم ورئيس قسم آخر				
-4	يحدث الصراع بين مدير مدرسة ومدير مدرسة أخرى				
-5	يحدث الصراع بين مدير مدرسة ورئيس قسم				
-6	يحصل الصراع بين معلم ورئيس قسم				
	الصراع بين فرد ومجموعة				
-7	يحدث الصراع بين مدير التربية والتعليم وعدد من رؤساء الأقسام				
-8	يحدث الصراع بين مدير التربية والتعليم وعدد من مدراء المدارس				
-9	يحدث الصراع بين رئيس قسم ومجموعة من رؤساء الأقسام				
-10	يحدث الصراع بين مدير مدرسة ومجموعة من مدراء المدارس				
-11	يحدث الصراع بين مدير مدرسة ومجموعة من رؤساء الأقسام				
-12	يحدث الصراع بين معلم ومجموعة من رؤساء الأقسام				
	الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى				
-13	يظهر الصراع بين مدراء المدارس على شكل مجموعات				
-14	يكون الصراع بين مجموعة مدراء المدارس ومجموعة رؤساء الأقسام				
-15	يحصل الصراع بين رؤساء الأقسام على شكل مجموعات				

المحور الرابع : أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم

ما هو الأسلوب الذي يتم التعامل به مع الصراع داخل مديرية التربية والتعليم ، الرجاء وضع إشارة (U)

في الخانة التي تعبر عن رأيك :

الرقم	العبارات	الاستجابة	غالباً	أحياناً	أبداً
أسلوب التعاون					
1.	يشجع العاملون فكرة " إننا جميعا في قارب واحد "				
2.	يسعى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع				
3.	يشجع العاملون بعضهم على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها				
4.	يجمع العاملون بين خبرتهم الوظيفية وخبرات الآخرين بهدف التواصل للقرارات الصحيحة				
5.	يحاول العاملون تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض				
أسلوب التنافس					
6.	يتعامل العاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب وخسارة				
7.	يتمسك العاملون برأيهم لإرغام الآخرين على تقديم التنازلات				
8.	يطالب العاملون بتأييد وجهة نظرهم من قبل الآخرين				
9.	يطلب العاملون من الآخرين تقديم تنازلات ولكنهم يرفضون تقديم التنازلات من طرفهم				
10.	يغالي العاملون في مطالبهم ومواقفهم حتى يحصلوا على ما يريدون				
أسلوب التجنب					
11.	يحاول العاملون التقليل من وجهات النظر المعارضة لهم من داخل الإدارة				
12.	يتجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء				
13.	يحاول العاملون تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها				

المحور الخامس :

أية اقتراحات أخرى ترغب / ترغيبين في ذكرها ولم يتم التطرق إليها متعلقة بالبحث .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وفي الختام لا يسعني إلا أن أشكركم جزيل الشكر

الباحث

"محمد فراس" شاهر العويوي

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
بوليتكنيك فلسطين	نظم معلومات وتعليم الكتروني	د. غسان شاهين	1
بوليتكنيك فلسطين	إدارة أعمال	د. محمد فخري حسونة	2
بوليتكنيك فلسطين	اقتصاد	د. بلال الفلاح	3
القدس المفتوحة	إدارة أعمال	د. محمد عمرو	4
القدس المفتوحة	تسويق	د. فضل عيدة	5
بوليتكنيك فلسطين	تسويق	أ. أمجد النتشة	6
بوليتكنيك فلسطين	إدارة أعمال	أ. سعاد سلطان	7
بوليتكنيك فلسطين	إحصاء تطبيقي	أ. مصطفى القواسمي	8

ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة حفظك الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،، وبعد

لا يخفى على أحد أن وجود الخلافات في مكان العمل شيء طبيعي ، ولذلك تبذل مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل جهودا حثيثة للاستفادة إيجابيا من هذه الخلافات لصالح العمل ، ولأهمية هذا الموضوع فنحن بصدد إجراء دراسة بعنوان :

" دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة

الخليل " (1)

دراسة مسحية لوجهات نظر مدراء المدارس ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وذلك لإتمام متطلبات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) بإشراف الدكتور راتب الجعبري .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من حيث مستواه ، أسبابه ، أنواعه والأساليب المتبعة في إدارته .

ولكونك أحد العاملين في هذا الصرح فأنت أفضل من يجيب عن أسئلة الاستبانة التي صممتها وعملت فيها بجدد حتى لا تأخذ الإجابة عنها الكثير من وقتك ، كل ما أرجوه هو التكرم بقراءة كل محور ثم الإجابة عنه بوضع علامة (U) أمام كل عبارة في الحقل الذي تراه مناسباً .

¹ إدارة الصراع التنظيمي : مهارات إدارية راقية، يمكن أن يمارسها إداريو مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل ، وفق استراتيجيات وأساليب وتقنيات عمل تمكنهم من التعامل مع الصراع المحتوم بهدف الحفاظ على ديناميكية العمل في المديرية واستمراره ؛ للتعاطي مع متطلبات تطوير الأداء داخل نظام المديرية .

الجزء الأول (البيانات الأولية) :

الرجاء وضع إشارة (U) أمام العبارة المناسبة وتعبئة الفراغ بما يناسبك وذلك حسب المطلوب فيما يلي :

- 1- العمر : _____ سنة
- 2- الجنس : ذكر أنثى
- 3- الوظيفة : مدير/ة مدرسة رئيس/ة قسم
- 4- المديرية : وسط الخليل شمال الخليل جنوب الخليل
- 5- الخبرة الإدارية : أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر
- 6- المؤهل العلمي : دبلوم بكالوريوس
- ماجستير أخرى ، أذكرها _____

الجزء الثاني (محاور الدراسة) :

المحور الأول : مستويات الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم .

ما مستوى المتغيرات التالية داخل مديرية التربية والتعليم ؟

الرجاء وضع إشارة (U) في الخانة التي تعبر عن رأيك :

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
7- يوجد خلافات إدارية بين الأقسام الإدارية المختلفة والإدارة العليا .					
8- يوجد خلافات إدارية بين الإدارات المدرسية المختلفة والإدارة العليا .					
9- يوجد خلافات إدارية بين الأقسام الإدارية المختلفة .					
10- يوجد خلافات إدارية بين الإدارات المدرسية المختلفة .					
11- يوجد خلافات إدارية بين العاملين داخل الأقسام الإدارية المختلفة .					
12- يوجد خلافات إدارية بين العاملين داخل المدارس المختلفة .					
13- يوجد توتر بين العاملين داخل الأقسام الإدارية بسبب الخلافات الإدارية .					
14- يوجد توتر بين العاملين داخل المدارس بسبب الخلافات الإدارية .					
15- هناك عدم توافق بين الأقسام الإدارية المختلفة والإدارات المدرسية.					

المحور الثاني : أسباب الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم .

إلى أي مدى تسهم المتغيرات التالية في إحداث صراع تنظيمي داخل مديرية التربية والتعليم ؟

الرجاء وضع إشارة (U) في الخانة التي تعبر عن رأيك :

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
محدودية الموارد					
16-					عدم توفر الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة .
17-					نقص الإمكانيات البشرية من حيث الكم والنوع لتحقيق أهداف العمل.
18-					محدودية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل .
عدم وضوح الصلاحيات					
19-					غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين .
20-					غياب قواعد تنظم توزيع الصلاحيات على العاملين .
21-					تركز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين .
عدم وضوح المسؤوليات					
22-					غموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين .
23-					غياب قواعد تنظم توزيع المسؤوليات على العاملين .
24-					الخلل في التوازن بين صلاحيات العاملين ومسؤولياتهم .
أسباب شخصية					
25-					التباين في الصفات الشخصية بين الأفراد العاملين .
26-					تباين المستوى التعليمي والثقافي بين الأفراد العاملين .
27-					الاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين و أهداف العمل .

المحور الثالث : أنواع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم .

ما نوع الصراع التنظيمي داخل مديرية التربية والتعليم ؟

الرجاء وضع إشارة (U) في الخانة التي تعبر عن رأيك :

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الصراع بين فرد وآخر					
28-					يحدث الخلاف بين مدير التربية والتعليم وأي رئيس قسم .
29-					يحدث الخلاف بين مدير التربية والتعليم ومدير المدرسة .
30-					يحدث الخلاف بين رئيس قسم ورئيس قسم آخر في المديرية .
31-					قد يحصل الخلاف بين مدير مدرسة ومدير مدرسة أخرى .
32-					يحدث الخلاف بين مدير مدرسة ورئيس قسم .
33-					يحصل الخلاف بين معلم ورئيس قسم .
34-					يحصل الخلاف بين معلم ومدير مدرسة .
الصراع بين فرد ومجموعة					
35-					يحدث الخلاف بين مدير التربية والتعليم وعدد من رؤساء الأقسام .
36-					يحدث الخلاف بين مدير التربية والتعليم وعدد من مدراء المدارس .
37-					يحصل الخلاف بين رئيس قسم ومجموعة من رؤساء الأقسام .
38-					يحدث الخلاف بين مدير مدرسة ومجموعة من مدراء المدارس .
39-					يحدث الخلاف بين مدير مدرسة ومجموعة من رؤساء الأقسام .
40-					يحدث الخلاف بين رئيس قسم ومجموعة من المعلمين .
41-					يحدث الخلاف بين مدير مدرسة ومجموعة من المعلمين .
الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى					
42-					يحدث الخلاف بين مدراء المدارس على شكل مجموعات .
43-					يحدث الخلاف بين مجموعة مدراء مدارس ومجموعة رؤساء أقسام .
44-					يحصل الخلاف بين رؤساء الأقسام على شكل مجموعات .

المحور الرابع : أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم

ما الأسلوب الذي يتم التعامل به مع الصراع داخل مديرية التربية والتعليم ؟

الرجاء وضع إشارة (U) في الخانة التي تعبر عن رأيك :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					أسلوب التعاون
					45- يشجع العاملون في مديرية التربية والتعليم فكرة " إننا جميعا في قارب واحد " .
					46- يسعى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع .
					47- يشجع العاملون بعضهم على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.
					48- يجمع العاملون بين خبرتهم الوظيفية وخبرات الآخرين بهدف التوصل لقرارات صحيحة
					49- يحاول العاملون تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض .
					أسلوب التنافس
					50- يتعامل العاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب وخسارة .
					51- يتمسك العاملون برأيهم لإرغام الآخرين على تقديم التنازلات .
					52- يطالب العاملون بتأييد وجهة نظرهم من قبل الآخرين .
					53- يطلب العاملون من الآخرين تقديم تنازلات ولكنهم يرفضون تقديم التنازلات من طرفهم
					54- يغالي العاملون في مطالبهم ومواقفهم حتى يحصلوا على ما يريدون .
					أسلوب التجنب
					55- يحاول العاملون التقليل من وجهات النظر المعارضة لهم من داخل الإدارة .
					56- يتجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء .
					57- يحاول العاملون تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها .

المحور الخامس :

أية اقتراحات أخرى ترغب / ترغيبين في ذكرها ولم يتم التطرق إليها متعلقة بالبحث .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وفي الختام لا يسعني إلا أن أشكركم جزيل الشكر

الباحث

"محمد فراس" شاهر العويوي

ملحق رقم (٤) خطاب جامعة الخليل لمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

إيفاء رقم

الرقم : 2012/د 599/ع 2

Date

التاريخ: 11 - 3 - 2012



حضرة السيد مدير التربية والتعليم المحترم

تربية الوسط

الموضوع: رسالة ماجستير

تحية طيبة وبعد ،،،

تحيطكم علما بأن الطالب * محمد فراس * شاهر العويوي والذي يحمل الرقم الجامعي (20719052) هو أحد طلاب كلية الدراسات العليا للعام الجامعي 2011/2012م، ويقوم حاليا بإجراء رسالة تخرج والمسطرة بعنوان:
* إدارة الصراع التنظيمي في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل.*
نرجو تسهيل المهام التي يقوم بها من أجل إكمال بحثه .

شاكراين لكم حسن تعاونكم بما فيه خدمة العلم والمعرفة

مع الاحترام والتقدير

د. محمد الجعوي

رئيس لجنة الدراسات العليا

عميد كلية التمويل والإدارة



التوقيع: محمد الجعوي
14/3/2012

ملحق رقم (٥) خطاب مدير التربية والتعليم - وسط الخليل لرؤساء الأقسام ومديري

إفشاء واستشارة

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education/ Hebron



المصلحة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم الخليل

الرقم: ت.ج. / ٩٠ / ٦ / ٧٩
التاريخ: ٢٢ ربيع الثاني، ١٤٢٢
الموافق: الخميس، ٢٤ ايلول، ٢٠٢٢

حضرات مديري/ات المدارس الحكومية المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تطبيق استبيان

يرجى مساعدة الطالب "محمد فراس، شاهر العويوي" القادم إلينا من جامعة الخليل ضمن تخصص إدارة أعمال من أجل تطبيق استبيانته المرفقة وهي بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل"، على أن يتم إعادتها إلى قسم التعليم للعام خلال أسبوع من تاريخه.

مع الاحترام

أ. نمرين ياسر عمرو

مديرة التربية والتعليم



سعد/الاعلامي/٩٠

ملحق رقم (٦) خطاب مدير التربية والتعليم - جنوب الخليل لرؤساء الأقسام ومديري
المدارس

بسم الله الرحمن الرحيم

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education
Southern Hebron



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم
جنوب الخليل

التاريخ: ٢٥/٣/٢٠١٢م

الرقم: ج خ/٤٨/٤٨٤٨

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

المبحث: الدراسة الميدانية

الإشارة: كتاب جامعة الخليل رقم (م خ/٥٠٧٩/٢٠١٢) بتاريخ (١١/٣/٢٠١٢)

بعد التحية،،،

أرفق طيه استبانات الباحث " محمد فراس شاهر العويوي " راجياً تعينتها من قبلكم،
بعنوان " ادارة الصراع التنظيمي في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل "، واعادتها
الى قسم التعليم العام في المديرية حتى موعد أقصاه يوم الاثنين الموافق ٢٠١٢/٤/٢م

..... مع الأمل سلام



• نسخة لياست.د.

ملحق رقم (٧) خطاب مدير التربية والتعليم - شمال الخليل لرؤساء الأقسام ومديري
المدارس

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education /North Hebron



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / شمال الخليل

الرقم: ش.ش.خ. /١٣٠/٢٦٤٤
التاريخ: ٢٠١٢/٠٣/٢٠م
الموافق: ٢٧/٠٤/١٤٣٣هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة /توزيع استبيان/

نُهديكم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه ، أرجو السماح للدارس : (محمد فراس" شاهر العويوي) بتوزيع استبيان بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل"، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ. بسام مدحت طهبوب

مدير التربية والتعليم

