

## استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بمنطقة حائل في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية

محمود خالد الجرادات وعبدالله محمد البطي

قسم التربية - كلية التربية - جامعة حائل

### المُلخَص

هدف البحث إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين أفراد عينة البحث باختلاف المركز الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة العملية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٩١) فردا وزعت عليهم استبانة خاصة باستراتيجيات إدارة الصراع تكونت من (٢٩) فقرة موزعة على (٥) مجالات، وأخرى ارتبطت بالرضا الوظيفي تكونت من (١٥) فقرة، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات وهي: المتوسط الحسابي، والنسب المئوية، وتحليل التباين الأحادي، معامل ارتباط بيرسون. وخلصت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لاستخدام المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع كانت بدرجة عالية، وأن أكثر الاستراتيجيات استخداما هي التعاون والمشاركة، وأقلها إستراتيجية التجنب، كما أشارت النتائج إلى أن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي كانت عالية. بينما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استخدام مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع وفقا لمتغير المركز الوظيفي، والمؤهل العملي، والخبرة العملية، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجيات إدارة الصراع والرضا الوظيفي للمعلمين. وكان من أهم توصيات البحث تنظيم وعقد الدورات التدريبية لزيادة فعالية مديري المدارس في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع داخل المدرسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات - إدارة الصراع - الرضا الوظيفي.

### مَقَدِّمَةٌ

على القادة التربويين المسؤولين عن إدارة النظم التربوية إتباع سبل حكيمة للتعامل مع تلك الصراعات لتحقيق الأهداف المشتركة بين النظام والأفراد. إن إدراك الإداريين لأبعاد الصراع ومضامينه يقودهم إلى كيفية إدارته بصورة موجهة نحو مصالح المؤسسة والأفراد على حد سواء، من حيث فهم الإداريين إلى سلوك الفرد والجماعات العاملة داخل المؤسسة، والذي يشمل أسلوب تفكيرهم وإدراك شخصياتهم ورضاهم الوظيفي واتجاهاتهم وقيمهم وممارساتهم كأفراد وجماعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة

أصبحت الإدارة التربوية تواجه العديد من المتغيرات التي نتجت عن التطور العلمي والتكنولوجي في العالم المعاصر، فضلا عن التغييرات الفكرية للأفراد والأبعاد المفاهيمية للمؤسسات، مما يتطلب منها العمل المستمر بوضع الخطط وإتباع استراتيجيات محكمة لمواجهة تلك التغييرات. وحيث أن العملية التربوية عملية إنسانية قائمة على تفاعل مستمر بين أبعاد وأهداف النظام وبين حاجات ومتطلبات الأفراد وأدوارهم في التنظيم فإن ظهور الخلافات وعدم الاتفاق والصراع بمختلف أنواعه يعد ظاهرة طبيعية، مما يحتم

اختلاف وعدم اتفاق في الرأي، ويقود إلى الإرباك العالي عند اتخاذ القرارات النهائية في المدارس. (Woffard, 2000). فالنظرة إلى الصراع التنظيمي داخل المؤسسات سواء أكان على مستوى الفرد أم على مستوى الجماعة أو المؤسسة يعد ظاهرة طبيعية وصحية في المؤسسات (المغربي، ١٩٩٥)، وأن للصراعات التنظيمية جانبين جانباً سلبياً وآخر إيجابياً، وقد يكون سلبياً عندما تزداد حدته ويصبح مؤثراً على سير العمل داخل المؤسسة واضطرابات حادة بين العاملين، بينما يكون إيجابياً عندما يتخذه الإداريون كأداة للتغيير والتطوير والإبداع وفي حل المشكلات (Robbins, 2001). وانطلاقاً من ذلك أصبح موضوع إدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسات على اختلاف أنواعها ومنها المؤسسات التربوية من الموضوعات التي يجب على مديري المدارس أن يخصصوا وقتاً كافياً لإدارتها بأساليب واستراتيجيات مناسبة للمحافظة على استقرار المؤسسة، كما أصبح هناك اهتمام حول عقد الدورات التدريبية للإداريين التربويين لكيفية إدارة الصراعات في المؤسسات التعليمية، إذ إن امتلاك المدير للكفايات اللازمة لإدارة الصراعات يعد من العوامل الملحة لتحقيق فاعلية المنظمة. وهذا ما أكدته (Rieger, 1999) في دراسته التي بينت أهمية التدريب للمديرين على كيفية إدارة الصراع بكفاءة وفاعلية، وضرورة العمل بالمشاركة مع المعلمين والتخطيط للبرامج التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة. من هنا جاء الاهتمام بإجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى معرفة استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

في الوقت نفسه (عبد الباقي، ٢٠٠١). فالصراع التنظيمي في مختلف المؤسسات يمثل عملية تفاعلية تؤدي إلى الانخراط والتورط في مواقف صراعية حول المعتقدات، أو رغبات أخرى مفضلة أو من أجل الحصول على الموارد والسلطة والمكانة (Bisno, 2002) كما يرتبط الصراع مع بعض المفاهيم الأخرى، كالتنافس والتعارض التي تعبر عن حالة توتر معينة سواء أكانت على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة، أو المنظمة التي تعبر عن شكل العلاقات الداخلية أو الخارجية للمنظمة، وشكل العلاقات الثنائية أو التعددية بين أعضاء المنظمة ومستوياتها، أو وحدتها أو فروعها المختلفة، وبالتالي فإن الذي يميز بين هذه المفاهيم هو درجة التوتر السائدة، وهدف التوتر (عساف، ١٩٩٩). وقد أشار الأدب النظري حول الموضوع إلى أن الصراع الناشئ عن التباين الشخصي بين المعلمين والخلاف وعدم الاتفاق حول كيفية تحقيق الأهداف والممارسات له انعكاس على الالتزام التنظيمي للمعلمين وعلى رضاهم الوظيفي (Sgriecia, 2001) وأن حدة الصراع تمتد من المستوى المتوسط إلى المنخفض بين الأفراد وداخل الجماعات في المدارس التي يستند مديروها عند اتخاذهم للقرارات إلى استشارة المعلمين، وأن حدة الصراع تزداد عند إغفال استشارتهم (Johnson & Scollay, 2002)، وقد ينشأ الصراع نتيجة ميل المعلمين لمعارضة الظلم وشعورهم بعدم الإنصاف عند التوزيع غير العادل لمجالات العمل، الذي يدل في تصوره على أنه مصعب وعراقيل لأدائهم وللتحصيل الدراسي لتلاميذهم، مما يؤدي إلى الاستياء الذي يتحول إلى

الصراع، وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي لدى المعلمين من خلال آراء وتقديرات أفراد عينة البحث الممثلة للمجتمع الكلي، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين أفراد عينة البحث في إدارة الصراع وفق عدد من المتغيرات الديموجرافية.

#### مشكلة البحث:

تنطلق مشكلة البحث باعتبار أن المعلمين يمثلون أحد العناصر الأساسية التي تتوقف عليها عملية التعليم، وتحقيق الرضا لدى المعلمين في المدارس يدفعهم إلى الإبداع وزيادة طاقاتهم الإنتاجية في المدارس، فضلا عن أهم القدوة الحسنة لطلابهم، وبالمقابل فإن الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون في الصراعات والنزاعات متباينة بين مديري المدارس وهذا ما ينعكس على سلوك وأداء المعلمين.

من هنا تمثلت مشكلة البحث بمعرفة الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في إدارة الصراع في المدارس الثانوية في مدينة حائل في المملكة العربية السعودية، ومعرفة علاقة إدارة الصراع بدرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، حيث أشارت الدراسات والبحوث أن لطبيعة وأسلوب إدارة الخلافات والصراعات أثرا على درجة رضا العاملين في المؤسسة. ويحاول البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في إدارة الصراع من وجهة نظر أفراد عينة البحث (معلمين، مرشدين، وكلاء إدارة المدرسة) في المدارس الثانوية في مدينة حائل؟
٢. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث

للمعلمين في مدينة حائل في المملكة العربية السعودية. أهمية البحث:

يعكس البحث الحالي اهتمام وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بتدريب وإعادة تأهيل مديري المدارس من خلال التحاقهم بالدورات التدريبية الفصلية التي تنظمها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وذلك لرفع كفاءاتهم وامتلاكهم المهارات الإدارية اللازمة لمواجهة المتغيرات والظواهر الإدارية في المؤسسات التعليمية سواء أكانت ظواهر فردية أم جماعية أم مؤسسية. كما تتجلى أهمية البحث من خلال الآتي:

- تزويد الإدارة العليا للتعليم في المنطقة بالأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي في المدارس، والتعرف على درجة رضا المعلمين، مما يساعدهم في وضع البرامج التدريبية اللازمة للمديرين لرفع كفاءاتهم الإدارية والفنية.

- تزويد مديري المدارس وصانعي القرارات التربوية بالتطلعات الإنسانية والمهنية كإدارة الصراعات وأساليبها المتعددة، ودرجة رضا المعلمين نتيجة الأساليب الإدارية للظواهر التربوية المختلفة.

- كما تمثل نتائج البحث تغذية راجعة للمديرين عن تلك الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع داخل المدرسة.

- كما يعد هذا البحث بذرة انطلاق لدراسات أخرى تربوية وفقا لمعايير ومتغيرات أخرى.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى استقراء المعرفة لتحديد الاستراتيجيات المستخدمة لدى المديرين في إدارة

الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين وفقا للمجالات الآتية: (التعاون والمشاركة، التسوية، التجنب، الإرضاء، الهيمنة والسيطرة).

- تطبيق البحث على المدارس الثانوية في مدينة حائل للعام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١م من خلال استجابات أفراد عينة البحث.

### مصطلحات البحث:

**استراتيجيات إدارة الصراع:** وتمثل مجموعة

السلوكيات التي يتبعها الإداريون في التعامل مع المواقف الحادة في المؤسسة سواء أكانت بين المعلمين أنفسهم أو بين المعلمين والمدير، لأجل التوصل إلى توجيه تلك المواقف أو الصراعات نحو مسارات تخدم المصلحة العامة وتحقيق أهداف النظام (Rahim, 2001).

**ويمكن تعريفها إجرائيا بما يتفق مع أبعاد**

**البحث،** باعتبارها مجموعة الأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة للتعامل مع الصراعات على اختلاف أنواعها ومستوياتها، وإدارتها وتوجيهها لتحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، والتي يمكن قياسها من خلال تقديرات واستجابات أفراد عينة البحث من المعلمين والمرشدين ووكلاء إدارة المدرسة على أداة استراتيجيات إدارة الصراع.

**الرضا الوظيفي:** وهو مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل

بالرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته، وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك البيئة التنظيمية التي يعمل بها (Dessler, 2002).

**ويمكن تعريفه إجرائيا وفقا لغايات البحث:** بأنه

مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتشكل لدى العاملين

(معلمين، مرشدين، ووكلاء إدارة المدرسة) في المدارس الثانوية في مدينة حائل من وجهة نظرهم؟  
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث (معلمين، مرشدين، ووكلاء إدارة المدرسة) حول استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية في منطقة حائل، وفقا لمتغير المركز الوظيفي؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث (معلمين، مرشدين، ووكلاء إدارة المدرسة) حول استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية في منطقة حائل، وفقا لمتغير المؤهل العلمي؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث (معلمين، مرشدين، ووكلاء إدارة المدرسة) حول استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية في منطقة حائل، وفقا لمتغير الخبرة العلمية؟

٦. هل هناك علاقة ارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في منطقة حائل ومستوى الرضا الوظيفي لأفراد عينة البحث (معلمين، مرشدين، ووكلاء إدارة المدرسة)؟

### حدود البحث:

يقتصر البحث في إجراءاته على الآتي:

- معرفة استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس

والخلاف وتوجه لاستقطاب المهتمين. أما (Hellriegel, 1983) فقد عرف الصراع بأنه يعود إلى الظروف التي تحوي تناقضاً في الأهداف والإدراكات أو العواطف داخل الفرد، أو بين الأفراد أو بين المجموعات والتي تعود إلى المعارضة أو التفاعل العدائي. وقدم (Gray and strake, 1988) تعريفاً للخلاف بأنه، سلوك يقوم به شخص أو مجموعة من الأشخاص بشكل مقصود لمنع وتثبيط الشخص الآخر أو المجموعة الأخرى من تحقيق أهدافها وهذا المنع المقصود يمكن أن يكون فعالاً أو غير فعال.

يتضح من التعريفات السابقة بأن مفهوم الصراع ينطلق من سمات مشتركة، من بينها أن الصراع قد يحدث نتيجة تعارض الأهداف أو المصالح بين الأطراف أو المجموعات في التنظيم الواحد، وقد يكون نتيجة وجود مواقف مشتركة ذات تفاعل بين الأطراف، وربما يكون نتيجة تباين بين القيم والاتجاهات. ويقودنا ذلك إلى أن الصراع التنظيمي على اختلاف مستوياته ليس مرادفاً لمفهوم التنافس، فالتنافس يعني تعارض أهداف الأفراد أو المجموعات ولكن ليس هناك خلاف مباشر بين الأفراد أو المجموعات، حيث لا يتضمن موانع وسلوكيات معيقة. أما الصراع فقد يتضمن وجود أشخاص أو مجموعات تضع عوائق أو حواجز تمنع الطرف الآخر من تحقيق هدفه.

#### أنواع الصراع ومستوياته:

تنوع الصراعات بشكل كبير، وتكاد الأدبيات أن تجمع بين الأنواع الآتية:

في المؤسسة والتي تعكس رضاهم عن العمل والعاملين معهم، والتي يمكن قياسها من خلال استجابة أفراد عينة البحث على الأداة المخصصة للرضا الوظيفي.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### أولاً: الإطار النظري:

#### مفهوم الصراع:

يعد الصراع ظاهرة طبيعية في كل النظم، ولكنها ليست بالضرورة أن تكون ظاهرة سلبية بل إن لها أحياناً قيمتها للنظام، فالصراع قد يعني العنف أو التدمير أو ضبطاً غير حضاري للأمر، أو عدم اللجوء إلى سلوكيات عقلانية، ولكن من الممكن أن يعني المغامرة والتجربة المثيرة، والتحديث والتوضيح والإبداع، والنمو والعقلانية الجدلية، فالصراع ذو حدين، يمكن أن يكون سلبياً، ويمكن أن يكون إيجابياً.

وهناك تعريفات متنوعة للصراع التنظيمي فثمة من عرفه بأنه، عملية لها مراحل معينة يمر بها، ومنهم من عرفه بالظروف التي يحدث الخلاف فيها، ومنهم من عرفه بسلوكيات مدركة علنية تظهر تجاه شخص آخر، حيث نجد تعريف (Robbins, 2001) الذي وضع بأن الصراع عملية تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر أصبح ذا تأثير سلبي عليه من حيث أهدافه وقيمه أو وجوده في التنظيم. بينما عرفه تشيرميرهورم (Schermmerhorn, 2000) بأنه خلاف قائم بين الأطراف وعدم اتفاقها على موضوعات جوهرية أو تناقض حول قيم ومعتقدات وجدانية. وعرفه (Lippitt, 1982) بأنه حالة من الاختلاف الحقيقي بين شخصين أو أكثر والتي يتكون السلوك العلني فيها بواسطة الإدراكات المختلفة للأهداف التي تخلف التوتر

كالصراع الذي يحدث بين معلمين ذوي اختصاص واحد أو بين المدير والمشرف التربوي حول قضية تربوية معينة. (Gordan,1991).

### ثالثاً: الصراع بين الجماعات: ( Inter-Group

**conflict**) ويحدث هذا المستوى من الصراع في جماعات المؤسسة نفسها ويكون حول أساسيات العمل أو نتيجة عوامل شخصية، ومثل هذه الصراعات تجعل من الصعوبة تأدية العمل وفق مبدأ التعاون والتكامل أو التنسيق في أداء الأنشطة والمهام، وعلى المدير البحث عن سبل التعاون لتجنب الاختلال الوظيفي الناتج عن حدوث مثل هذه الصراعات (Schermerhorn,2000)، وغالباً ما يحدث مثل هذا النوع من الصراعات في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة أو بسبب فرض السلطة، وفي هذه الحالة ينبغي اختيار منحى التكامل لحل المشكلات كإستراتيجية لإدارة الصراع والابتعاد عن إستراتيجية الهيمنة التي تفرض سلوك رابع وخاسر (Gordon,1991).

### رابعاً: الصراع داخل المؤسسة: (Inter-

**organizational conflict**) ويمكن أن يظهر بسبب عملية سعي وحدات نظام معين لتحقيق مصالحها على حساب وحدات أخرى فيه، إذ بين (لوثانز) أن نظم اليوم المعقدة شكلت احتمال وجود أربعة مجالات بنيوية من الممكن أن يظهر فيها الصراع:

-صراع هرمي: مثلاً: خلاف مدير المدرسة مع مدير إدارة التعليم وجهازه الإداري.

-صراع وظيفي: مثل: خلاف إدارة المناهج وشؤون

### أولاً: الصراعات الذاتية ( Intra-personal

**conflict**): وهذا يتم أثناء ممارسة الفرد لعملية معينة - كاتخاذ قرار - فالصراع يحدث هنا بسبب عدم قدرة الفرد على اختيار البدائل أو قبولها وعدم قبولها أو عدم التأكد من مترباتها، فالصراعات الفردية تحدث عندما: يريد الفرد أن يمارس شيئين مرغوبين ولكن الواقع يفرض عليه اختيار أحدهما. وهو يمثل صراعاً يقع ضمن الصراع المعروف بصراع "إقدام - إقدام" مثال ذلك: توقف صاحب العمل عند اختيار أحد متقدمين اثنين مؤهلين بشكل متساو تقريباً لشغل وظيفة واحدة. أو عندما يكون لدى الفرد خيار بين عمل شيئين لا يرغب في أي منهما وهو يمثل صراعاً يقع ضمن الصراع المعروف بصراع إحماء - إحماء مثال ذلك: الشخص الذي يعاني من مرض ولكنه في نفس الوقت يخاف الذهاب إلى المستشفى للعلاج. أو عندما يكون الفرد ميالاً لعمل شيء مرغوب فيه ولكن تكتنفه المخاطر.. وهو صراع إقدام - إحماء كمثل الطالب الذي يرغب بدراسة تخصص معين ولكن دراسة هذا التخصص يتطلب مواد عملية يكرهها الطالب، أو عندما يكون الفرد أمامه عدد من البدائل المرغوبة ولكن كلاً منها تكتنفه المخاطر. (Schmerhorn,2000. Johnson & ) (Scollay,2001).

### ثانياً: الصراع بين الأفراد: ( Interpersonal

**conflict**) وهو الصراع الذي يحدث بين شخصين أو أكثر نتيجة اختلاف وجهات النظر حول قضية معينة في العمل أو تباين في الأفكار،

لعوامل التغيير والتطوير، وأن زيادة حدة الصراع يؤدي إلى خلخلة العمل المؤسسي ودماره، وأن الصراع على اختلاف مستوياته يمكن وضع الحلول المناسبة له.

فإدارة الصراع هي عملية تحكم في الصراع الوظيفي واستثارته، ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي والعمل على تخفيف حدته عند ظهوره، كما ينظر إلى مفهوم إدارة الصراع بأنه عملية استخدام الحلول والمثيرات، لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه.

(Woffard, 2000. Robbins, 2001) حيث تنطلق عملية إدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسات على اختلاف أنواعها من أبعاد رئيسية تتمثل بإدراك الإداريين لمراحل وتطور الصراع، والمصادر التي تؤدي إلى حدوثه، ونتائجه السلبية والإيجابية، وطبيعة الأداء وفقاً لحدوث الصراعات "مراقبة أداء الموظفين في التنظيم".

#### مراحل حدوث الصراع:

##### (The stages of conflict):

تعد معرفة الإداريين للمراحل التي يمر بها حدوث الصراع على اختلاف مستوياته في التنظيم من العوامل المهمة التي تفيدهم في فهم طبيعة الصراع وتبني الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معه وإدارته بما يحقق أهداف التنظيم. حيث حدد (Pondy, 1967) خمسة مراحل لحدوث الصراع هي:

١ - مرحلة الصراع الكامن: (Latent conflict) وهي المرحلة التي يبدأ فيها الصراع حيث تتوفر في هذه المرحلة الظروف والأسباب الملائمة لنشوء الخلافات مثل الاختلاف في الأهداف والتنافس على الموارد سواء بين الأفراد أو بين الجماعات.

المدرسين.

-صراع خطي: مثل: خلاف مدير المدرسة مع المشرف التربوي.

-صراع رسمي - غير رسمي: مثل: خلاف بين معايير تجمعات المعلمين نحو قضية ما - مشاركة المعلمين في برنامج النمو المهني أثناء الخدمة - ومتطلبات مديريّة إدارة التعليم.

(Gordon,1991. Luthans,1981)

#### خامساً: الصراع بين المؤسسات: (-Inter-

**organizational conflict**) وهو خلاف أي نظام مع كيانات خارجية عنه، وقد يكون لمثل هذا الخلاف مترتبات إيجابية مثل تزايد تمسك النظام بهويته وقيمه وأهدافه. ولكن إن كانت هناك خلخلة في درجة انسجامه مع نفسه فإن الخلاف الخارجي قد يشكل تهديداً يقود إلى نوع من مشاعر اللامبالاة، وتقليل درجة تناغمه مما قد يهدد بتحلل النظام وتفككه. وغالبا ما يحدث هذا النوع من الصراعات بين المؤسسات على تحقيق كل منها لأهدافها والحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية أو المادية والتكنولوجيا اللازمة، مما يدفع الإداريين إلى إتباع استراتيجيات مناسبة للتعامل مع هذا النوع من الصراعات. (Gordon,1991).

#### إدارة الصراع التنظيمي:

تعد عملية إدارة الصراعات التنظيمية من الموضوعات الإدارية المعقدة والمتشابكة، وحتى يتمكن الإداري من إدارة الصراع بصورة مناسبة يجب عليه إدراك أن التناقضات وعدم الاتفاق ظاهرة طبيعية في العمل المؤسسي، وأن الصراع قد يكون أمراً حتمياً

**مصادر الصراع: (Sources of conflict):**

إن تعرف الإداريين على مصادر الصراع وأسباب نشوئه من العوامل الرئيسة التي تساعدهم في اتباع السبل الإدارية والاستراتيجيات اللازمة لإدارة وتوجيه الصراع نحو الأهداف المشتركة بين المؤسسة والأفراد والجماعات التنظيمية، ويمكن تحديد أهم المصادر والأسباب للصراعات التنظيمية على النحو الآتي:

١. درجة تضارب الأهداف والغايات: حيث ينشب الصراع الفردي أو على مستوى الجماعة وحتى على مستوى المؤسسة، نتيجة تضارب وتعارض الأهداف وفقاً للمصلحة أو لتحقيق مكاسب معينة على جميع مستويات الصراع.
٢. اختلاف الأفراد في قيمهم، وإدراكهم واختلاف تصوراتهم في علاج الأمور المختلفة وذلك بسبب اختلاف قدراتهم في العمل التي يشار إليها بالفروق الشخصية والفروق الإدراكية بين العاملين. (Cook & Hunsaker, 2001)
٣. نوع وطبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة: من حيث حجم المؤسسة وتعدد وحدات العمل والأقسام، الذي قد يخلق نوعاً من انفصال بعض الأفراد عن مبدأ العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، وقد تنفسي بالمؤسسة ظاهرة الشللية والتنظيمات غير الرسمية التي قد تتعارض أهدافها مع أهداف التنظيم نفسه. (Harris & Hartman, 1992)
٤. عدم وضوح مدى السلطة، فالصراع ينشأ أحياناً نتيجة أن العاملين في التنظيم لا يعرفون إلى أي مدى تمتد سلطتهم، فخوف العاملين على فقدان السلطة وفقدان حقهم في اتخاذ القرار من أسباب

٢ - مرحلة الصراع المدرك: (Perceived conflict) وهي المرحلة التي يبدأ فيها الأفراد والجماعات بإدراك الخلاف بشكل واضح، وغالباً ما يتم تجاهل الخلاف في هذه المرحلة، وليس شرطاً أن تكون هذه المرحلة بعد مرحلة الخلاف الكامن، حيث يمكن أن تحدث دون أن يكون هناك خلاف كامن مثل الخلاف الذي ينتج عن سوء الاتصالات بين الأطراف.

٣ - مرحلة الشعور بالصراع: (Felt Conflict) وهي مرحلة من تطور الصراع والتي يكون الأفراد فيها ليسوا على علم ومعرفة بالخلاف فحسب - كما هو الحال في المرحلة السابقة - ولكنهم يشعرون بالتوتر والقلق والغضب ويصبح الخلاف في هذه المرحلة شخصياً ويمكن تهدئته إذا ما وجد صمام أمان يسمح بتهدئة هذه المشاعر.

٤ - مرحلة الصراع الظاهر: (Manifest Conflict) وفي هذه المرحلة يظهر المتنازعون أو المختلفون السلوكيات التي تتجه بشكل جلي نحو إحباط وتثبيت الخصم ومنعه من تحقيق هدفه، وتتراوح هذه السلوكيات بين الرفض، عدم التعاون، التخريب، الشتم، وربما تصل إلى الاعتداء الجسدي.

٥ - مرحلة ما بعد الصراع: (Conflict aftermath) وهي المرحلة الأخيرة من تطور الصراع فإذا تم حل الصراع ستسود علاقات تعاونية تتصل بضعف احتمالات تكرار الصراع، وإذا بقي الصراع كامناً وكبت الأطراف صراعاتهم، فقد تنفصم وتصبح أكثر خطورة وقابلة للتكرار والحدوث، وأكثر تأثيراً على الأفراد والجماعات والتنظيم كافة.



مشيراً للإبداع ودافعا للإنتاجية والالتزام والولاء للعمل عند الأفراد، وتشكيل الرغبة نحو التغيير عند الأفراد، أما الاتجاه الثاني فيعبر عن ضعف أداء العاملين نتيجة العراقيل أمام جماعة العمل لتحقيق الأهداف باعتبار أن الصراع غير وظيفي وضار بالمؤسسة والأفراد. Cook (2001, Hunsaker). نتيجة لذلك فإن من المهارات اللازمة لمدير المدرسة مهارة إدارة الصراع، وذلك بامتلاك الكفايات الإدارية لاستخدام الاستراتيجيات اللازمة في إدارة الصراعات داخل المدرسة وعلى اختلاف مستوياتها بحيث يكون قادراً على تحويل الصراع السلبي غير الوظيفي إلى صراع إيجابي وظيفي بناءً يحقق دافعية إنجاز الأفراد وتكامل جهودهم نحو تحقيق الأهداف التربوية التعليمية في المدرسة.

#### استراتيجيات إدارة الصراع:

##### (Conflict management Strategies):

نتيجة للرجوع إلى المعطيات الإدارية حول إدارة الصراع في المؤسسات على اختلاف مجالات وميادين عملها فإن الاستراتيجيات المستخدمة تركز على شخصيات أطراف الصراع وأسلوب سلوكهم سواء أكان ذلك السلوك موجهاً نحو العمل أو الأفراد أو كليهما، كما وضعت نماذج متعددة كاستراتيجيات لإدارة الصراعات داخل النظم المختلفة، حيث نجد نموذج (Rahim, 2001) الذي تبني خمس استراتيجيات لإدارة الصراع هي:

- التكامل (Integrating) ويركز اهتمام هذه الاستراتيجية على التعاون المشترك بين الأفراد في العمل التنظيمي، حيث أشار (Quinn, 1999)

ومصادر نشوء الصراع.

٥. قلة المصادر والإمكانات، حيث يتصارع طرفا الخلاف سواء كانوا أفراداً أم جماعات للحصول على كل المصادر أو الجزء الأكبر منها.

٦. الاعتماد المتبادل في العمل، ويشير الاعتماد في العمل إلى المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان من احتياجاتهما من الخدمات والمعلومات والمواد لتنجز عملها وأهدافها.

٧. قد تنشأ الصراعات نتيجة لأسباب عائدة إلى قنوات الاتصالات وما قد ينشأ عنها من سوء تفاهم وبالتالي تؤدي إلى الخلاف.

٨. تنشأ الخلافات بين الأفراد في المنظمة على بعض المكافآت، مثل المراكز الإدارية، والمكافآت النقدية، العلاوات والترقيات (العساف، ١٩٩٩).

#### نتائج الصراع:

##### (Consequences of conflict):

وهي عملية من متطلبات إدارة الصراع، حيث على الإداريين التعرف على نتائج الصراع للتمييز بين الصراع الوظيفي البناء، والصراع غير الوظيفي، إذ أن الصراع ذو جانبين إيجابي ونتائجه فعالة تقود إلى تماسك الجماعة والأفراد، وسلبي ونتائجه غير فعالة تقود إلى الخلل الوظيفي وتدني مستوى الأداء وضعف الاتصال بين الأفراد ووحدات العمل في المؤسسة (Cook & Hunsaker, 2001).

#### عوائد الأداء:

##### (Performance of outcomes):

تتخذ عوائد الأداء للأفراد العاملين في المؤسسة نتيجة الصراع اتجاهين، الأول يشير إلى تحسين الأداء الوظيفي وفقاً للصراع البناء والفعال الذي يمثل عاملاً

(Thomas, 1976) خمسة أساليب لإدارة الصراع على المستوى الفردي من منطلق نتائج الدراسات والبحوث المطبقة على نظريات الإدارة ومنها نظرية الشبكة الإدارية (لبليك وموتون) تمثلت بالأساليب التالية: (الإجبار، والتجنب، والتوفيق، والمحاكمة، والتعاون)، حيث فرق بين هذه الأساليب من خلال بعدين أساسيين في الشبكة الإدارية هما:

- بعد الاهتمام بالآخرين (بعد التعاون) ويشير هذا البعد إلى الدرجة التي يحاول فيها الفرد أو المدير إشباع ومراعاة حاجات وتوقعات واهتمامات الآخرين فيما يتعلق بالصراع.

- بعد الاهتمامات بالنفس (بعد الحزم) ويشير إلى الدرجة التي يحاول فيها الفرد أو المدير إشباع حاجاته واهتماماته الشخصية فيما يتعلق بالصراع.

أما (Robbins, 2001) فقد أشار إلى تسعة سبل لإدارة الصراع وتسويته هي:

- المقابلة وجهاً لوجه بين الفئات المتخالفة وهذا الأسلوب لا يهتم بتحديد المصيب من المخطئ.

- الانطلاق من أهداف لها مكائنها وتتمتع بقبول الجهات المتخالفة.

- تجنب الصراع مع أن هذا الأسلوب لا يشكل علاجاً حاسماً للصراع ولكنه أسلوب شائع كحل مؤقت.

- التقليل من أهمية الصراعات أو ما يمكن تسميته بتلطيف الموقف Smoothing، وتهدئته وهذا يوفر فرصة لعدم نقاط الالتقاء بين أطراف الصراع.

- توزيع المصادر وتمددتها وذلك بهدف التقليل من فرص الزيادة غير الضرورية لوحدة النظام وبالتالي التقليل من فرص حدوث صراع بين أعضائه.

- التسوية أو الحل الوسط Compromise، ويشكل

إلى أن هذه الإستراتيجية تركز على تقبل كل طرف من أطراف الصراع لاهتمامات وغايات الطرف الآخر، والتعاون للعمل معا في ابتكار أفضل الحلول التي ترضي جميع الأطراف في المؤسسة.

- الإرضاء (Obliging) وهي استراتيجية تهمم بشكل عام بالتقليل من الخلافات لإرضاء اهتمامات الأطراف المتنازعة.

- الهيمنة (Dominating) وهي الإستراتيجية التي تلجأ إلى استخدام الإداري لقوة الإجبار لتحقيق مكاسبه مع إهمال حاجات ومتطلبات الطرف الآخر، حيث أشار (Quinn, 1999) إلى أن هذه الإستراتيجية تقود إلى مخرجات ونتائج غير بناءة في العمل التنظيمي.

- التجنب (Avoiding) وهي الإستراتيجية التي لا تعطي اهتماماً بموضوع الصراع، بمعنى هروب الإداري من مواجهة المشكلات ومحاولة لكبت الصراع بتجنب مناقشته وأبعاده، وقد أشار (Quinn, 1999) إلى أن اتباع هذه الإستراتيجية سيؤدي إلى ظهور الصراع مجدداً واستمرارية وجود السبب الحقيقي للصراع.

- التسوية (compromising) وهي الإستراتيجية التي تحاول إيجاد حل وسط يرضي طرفي الصراع وذلك من خلال التنازل عن بعض الأمور بين طرفي الصراع.

- كما قدم (Yasaswim, 2001) أربعة أساليب أساسية لإدارة الصراع على مستوى المؤسسة، تمثلت بأسلوب حل المشكلة، والإقناع، والمساومة، وأسلوب التحالف والائتلاف. بينما طور

• **حل الصراع:** وهو اللجوء إلى نشاطات حل المشكلة للتعامل مع الأعراض التي كانت السبب في حدوث الصراع أو الأزمة. (عبد الوهاب، ٢٠٠٤).

#### مفهوم الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي لدى العاملين في مختلف المؤسسات ومنها المؤسسات التربوية من العوامل الرئيسة لرفع كفاءة الإنتاج والأداء لدى العاملين، التي تنعكس على أداء ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما أن تحقيق درجة عالية من الرضا لدى العاملين من المؤشرات الحقيقية لتخفيف حدة الخلافات أو الصراعات التي قد تؤثر على مسارات العمل التنظيمي. اتفق معظم الباحثين والمهتمين بموضوع الرضا الوظيفي على تحديد مفهوم الرضا من خلال نظرتين، الأولى تتمثل برضا الفرد نحو العمل بوجه عام، أما النظرة الثانية فتتمثل بالرضا النوعي للفرد تجاه عناصر ومسارات العمل المختلفة في المؤسسة، كالسياسة المتبعة، ونظام الأجور، وأساليب الإدارة والإشراف، والعلاقات القائمة في المنظمة. (Cowsey, 2002).

#### نظريات الرضا الوظيفي:

تناولت النظريات الإدارية موضوع الرضا من جوانب مختلفة تمثلت بطبيعة واتجاهات ومشاعر الأفراد نحو العمل وأنماط الإدارة المتبعة نحو السلوكيات الإنسانية في المؤسسة، وانعكاسات ذلك على أدائهم وتوافقهم الوظيفي في العمل. حيث نجد نظرية (Y&X) لماكريجور (McGregor) التي وضعت أنماطاً محددة حول سلوك الفرد داخل التنظيم، فنظرية (X) تبين أن سلوك الأفراد سلبى تجاه العمل، بينما الأنماط السلوكية التي حددتها نظرية (Y) إيجابية نحو

هذا القسم الأكبر من طرق حل الصراع حيث لا يكون هناك رابح أو خاسر واضح.

- استخدام السلطة أو صلاحية المركز. ومع أن هذا يشكل حلاً مؤقتاً، إلا أنه ينجح أحياناً لأن العاملين في النظام مهينون على الأغلب لقبول سلطات وصلاحيات رؤسائهم والالتزام بما يصدر عنهم من قرارات.

- أسلوب إجراء تعديل وتغيير على المتغير الإنساني وهذه من أصعب سبل الحل للصراع لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصيته وقيمه واتجاهاته، وغالباً ما يكون هذا مكلفاً.

- أسلوب إجراء تعديل أو تغيير على المتغير البنيوي للنظام.

ومن السبل الأخرى في التعامل مع الخلاف ما يمكن حصره في نقاط ثلاث:

• **منع الأزمة:** بمعنى على الإداري أن لا يسمح بتفاقم الصراع كي يصبح أزمة مستعصية تعكس متربات سلبية كثيرة مثل تكرار التغيب عن العمل أو كثرة المشاحنات بين الأفراد وتصادمهم. وهناك العديد من الاقتراحات من شأنها أن تقلل من فرص حدوث الأزمة منها: التعرف المبكر على أعراض الأزمة، اتباع سياسة الباب المفتوح، ممارسة نشاطات لتحسين الروح المعنوية، إتباع أساليب النقد الذاتي، الاجتماعات المنظمة، وتجنب إجهاد العاملين أو إنهماكهم أو أي إجراءات أخرى يمكن أن توجد ظروف توتر وانفعال. (جادالله، ٢٠٠٨).

• **مواجهة الصراع:** من خلال تفهم المشاعر للمتوترين، والاجتماع مع المتخالفين بجموع من الصراحة وحرية التعبير عن الآراء والانفعالات.

إليها، وأن العوامل الأكثر أهمية في رضا العامل هي المكافآت المادية والمعنوية وتوفير المناخ الملائم للعمل وتقدير الذات. (Locke, 1968) واقترح (David McClelland, 1967) من خلال نظريته الإنجاز ثلاث حاجات أساسية ترفع من إنتاجية الأفراد وتحقيق درجة من الرضا الوظيفي لدى العاملين هي: الحاجة إلى الإنجاز الحاجة إلى الاندماج والحاجة إلى القوة (القوي، ١٩٩٣).

وانطلاقاً من تفسيرات النظريات المختلفة حول الرضا الوظيفي للعاملين يرى الباحثان بأن من عوامل نجاح وتقدم المنظمات على اختلاف أنواعها قد يتوقف على درجة فهم الإداريين لحاجات العاملين والعمل على تحقيقها ومراعاة مشاعرهم واتجاهاتهم في المنظمة، مما ينعكس على درجة رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم وسعيهم نحو تحقيق الأهداف.

#### الدراسات السابقة:

أخذ الباحثون والدارسون موضوع الصراع التنظيمي موضع الدراسة والبحث في المؤسسات التعليمية من أوجه متعددة وباختلاف المتغيرات وميادين البحث والدراسة، وسنعرض بعض تلك الدراسات ما بين العربية والأجنبية وفقاً لتسلسلها الزمني، حيث نجد دراسة (الحنيطي، ١٩٩٣) التي هدفت إلى معرفة أسباب الصراع التنظيمي وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن طريقة المقاربة (التوفيق) هي أكثر الأساليب شيوعاً لإدارة الصراع التنظيمي في هذه المؤسسات سواء العامة أو الخاصة ويليهما في المرتبة الثانية أسلوب التهدئة (المجاملة) ثم الاتجاه البيروقراطي

العمل. وهذا ما يحتم على الإدارة اتباع نمط إداري مناسب لكلا الاتجاهين. (Douglas McGregor, 1960) أما نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو (A.H.Maslow) التي نظرت إلى الإنسان بأنه كائن مميز يسعى إلى تحقيق أهدافه وفقاً لحاجاته الضرورية التي تبدأ بالحاجات الفسيولوجية وتنتهي بحاجته لتحقيق ذاته، فانتقال الفرد من قاعدة الحاجات الأساسية له إلى قمة الهرم للحاجات وهي تحقيق الذات تنعكس على درجة رضاه الوظيفي وزيادة إنتاجيته. (A.H.Maslow, 1954) بينما نجد نظرية العوامل الوقائية التي حاول من خلالها (Herzberg) التركيز على دور العمل وظروفه وإيجاد تفسير لعملية الرضا الوظيفي للعاملين، حيث أشار إلى أن العوامل الدافعة للرضا الوظيفي تتمثل في شعور الفرد للإنجاز وإدراكه لقيمة عمله وإمكانية التقدم والنمو فيها إذ يؤدي ذلك إلى إشباع حاجاته وبالتالي زيادة إنتاجيته في العمل. أما العوامل الوقائية فهي تتمثل في سياسة وإدارة المؤسسة المناسب ونمط الإشراف وطبيعة العلاقات مع الرؤساء في العمل والأمن الوظيفي ونظام الأجور والترقيات. (القوي، ١٩٩٣) كما أكد (Vroom, 1964) في (القوي، ١٩٩٣) من خلال نظرية التوقع التي افترضت أن سلوك الفرد مبني على عملية التحليل والمفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين يتوقع أن يحقق له فائدة أكبر، ونتيجة لذلك فإن الفرد يتجه نحو العوامل والبدائل التي تحقق له الرضا. بينما أشار (Locke) أن مبعث دافعية الأفراد هي الأهداف والغايات ودرجة أهميتها لديهم، إذ إن سلوك الفرد محكوم بأهمية الأهداف التي يسعى

(Parsons, 1999) بتحليل استراتيجيات حل الصراع المفضلة عند مدرء المدارس الثانوية الحكومية في ولاية واشنطن وقد تكونت عينة الدراسة من ٣٤٩ مدير مدرسة ثانوية في واشنطن طلب منهم تحديد أساليبهم المفضلة لحل أزمة الصراع الفردي. فكان من بين نتائج الدراسة أن أزمة الصراعات مع الطلبة قد تم تفضيل أسلوب التجنب بنسبة اثنين من ثلاثة سيناريوهات وكان أسلوب التكامل هو الأسلوب المفضل للسيناريو الثالث، أما بالنسبة للصراعات مع الكبار والصراعات مع الموظفين فقد اختار المدرء أسلوب التكامل بنسبة خمسة من ستة سيناريوهات أما بالنسبة للسيناريو السادس - والذي كان الصراع مع الكبار - فقد اختار المدرء أسلوب التجنب. وبينت الدراسة أن المدرء بشكل عام يفضلون أسلوب التكامل أكثر من أي أسلوب آخر. كما لم تظهر الدراسة علاقة بين المتغيرات الديمغرافية (كالخبرة، والمستوى التعليمي، والجنس) وأساليب أداة الصراع. كما قامت (Welt, 2000) بدراسة لمقارنة أساليب إدارة الصراع بين مديري المدارس المتوسطة ومديري المدارس الثانوية الشاملة فيما يتعلق بالتوجه الشخصي لإدارة الصراع بين الأفراد والأسلوب المختار لإدارة الصراع، والرغبة في التغيير في منطقتي ريفرسايد وسان برناردينو، وتكونت العينة من (٣٤) مديرا للمدارس الثانوية الشاملة و(٣٩) مديرا للمدارس المتوسطة، كعينة قصديه غير احتمالية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بين مجموعتي المديرين في توجههم الشخصي لأساليب إدارة الصراع ما عدا أسلوب التسوية حيث توجد فروق لصالح مديري المدارس المتوسطة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية بين

ثم الإيجار أما الأسلوب الأقل شيوعا فهو الاتجاه التفاوضي. أما دراسة (زايد، ١٩٩٥) التي هدفت إلى معرفة "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة" وتكون مجتمع الدراسة من وزارات التربية، والصحة والبلديات فقد أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة دالة إحصائيا بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها المدير وبين إحساس العاملين بفعالية الإدارة. وفي اندونيسيا قام (Wirawan, 1998) بدراسة عن العلاقة بين مصادر السلطة وأساليب إدارة الصراع عند القادة الرسميين في اندونيسيا وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين مصادر السلطة وأساليب إدارة الصراع لدى القادة الرسميين وبينت الدراسة أن مصادر وأساليب إدارة الصراع لدى القادة الرسميين في اندونيسيا تعكس خصائص المجتمع الاندونيسي المتمثلة بالبيروقراطية وسياسة تجنب الصراع. أما الدراسة التي أجرتها (Donovan, 1999) بعنوان "العمداء الأكاديميون وإدارة الصراع: العلاقة بين الأساليب وبين فعالية إدارة الصراع" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب السائدة في معاهد وجامعات وسكنسن كما يتصورها كل من العمداء وعينة من المرؤوسين عند هؤلاء العمداء، فقد دلت نتائج الدراسة على أن الأسلوب السائد في إدارة الصراع هو أسلوب التكامل ثم أسلوب التوفيق وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين أساليب التكامل والتوفيق والمعاملة مع فعالية إدارة الصراع. وفي المقابل يرتبط أسلوب الإيجار سلبيا مع الفعالية. ولم يظهر هناك أثر كبير للخصائص الديمغرافية على الرغم من أن الجنس وطول فترة البقاء في الوضع الحالي لها أثر في استخدام نمط الإيجار. وفي دراسة تحليلية قام بها

المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، وطبقت على عينة ممثلة من مديري المدارس والمعلمين، حيث أشارت النتائج إلى أن مديري المدارس الثانوية يستخدمون استراتيجيات إدارة الصراع بصورة متباينة وفقا لموقف الصراع، وأن هناك علاقة بين استخدام استراتيجيات الصراع والروح المعنوية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي للعاملين نجد دراسة (طناش، ١٩٩٠) التي هدفت للتعرف على (مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية) وطبقت هذه الدراسة على عينة تتألف من (٢٥٥) عضو هيئة تدريس، وكان من أهم نتائجها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات العمر والخبرة والرتبة العلمية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للجنس أو الحالة الاجتماعية. وأن مجالات الراتب والحوافز كانت من أقل مصادر الرضا الوظيفي لديهم، في حين أن مجال ظروف العمل كان مصدرا أساسيا للرضا الوظيفي من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. أما دراسة (ياسين، ١٩٩٨) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى (الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن)، وشملت عينة الدراسة (٩٤) مديرا ومديرة يحملون الدرجة الجامعية الأولى على الأقل كمؤهل علمي، فدلّت نتائج الدراسة على أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة متوسطة عن مهنتهم بشكل عام، ويتصفون بدرجة منخفضة من الرضا بالنسبة للراتب وفرص الترقية المتاحة، وبدرجة

مديري المدارس المتوسطة، ومديري المدارس العليا الشاملة في اختيار أساليب إدارة الصراع تعزى للمستوى التعليمي، والخبرة الإدارية، والرغبة في التغيير. أما دراسة (Dowd, 2001) فقد هدفت إلى معرفة تصورات مديري التربية حول الصراع وكيفية إدارته، مستخدما المقابلات المتعمقة مع (٢١) مدير تربية لاستكشاف تصوراتهم حول الصراع وسلوكهم في إدارته، وأشارت نتائج الدراسة إلى تباين إدراك المديرين للصراع، إلا أنهم يوظفون الإستراتيجية المناسبة لإدارته حسب موقف الصراع، كما أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجية السيطرة هي الإستراتيجية الشائعة أكثر من أية استراتيجية أخرى، والمديرون بشكل عام يدركون الصراع المعلن في مستويات الصراع، ولكن نادرا ما يعيرون الاهتمام للصراع الكامن. وأجرت (عويس، ٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية الإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة ومديراتها في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارتهم للصراع وتكونت عينة الدراسة من ١١٨ مديرا ومديرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر الاستراتيجيات شيوعا هي على التوالي: (التسوية، والمشاركة، والتجنب، والمجاملة، والحزم)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي واستراتيجية إدارة الصراع المتبعة وأن هناك أكثر من استراتيجية قد يتبعها القائد التربوي من نمط قيادي ما، إلا أن هناك اختلافا بين الأنماط القيادية في درجة تفضيلهم للاستراتيجيات المتبعة لديهم لحل الصراع. وكما نجد دراسة (البليسي، ٢٠٠٣) التي هدفت إلى معرفة استراتيجيات الصراع التي يستخدمها مديرو

التحليلية، التي تقوم على دراسة ظاهرة معينة لمعرفة أهميتها أو درجة وجودها من بين الظواهر أو المفاهيم في العلوم السلوكية والإنسانية والنفسية، باعتمادها طريقة جمع المعلومات المرتبطة بالبحث وتحليلها والربط بين مدلولاتها بغية الوصول إلى النتائج التي يسعى البحث إلى الوصول إليها، ويأخذ البحث الإجراءات الآتية:

#### أولاً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع وكلاء المدارس ومرشدي الطلاب ومعلمي المرحلة الثانوية في منطقة حائل، والبالغ عددهم (١٢٩٢) فرداً، منهم (٧٩) وكيلاً و(٥٤) مرشداً، و(١١٥٩) معلماً والجدول رقم (١) يبين ذلك.

جدول رقم (١): توزيع أفراد مجتمع البحث في المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية وفقاً للمركز الوظيفي.

العدد	المركز الوظيفي
٧٩	وكيل مدرسة
٥٤	مرشد طلابي
١١٥٩	معلم
١٢٩٢	المجموع

#### ثانياً: عينة البحث:

من أجل أن تمثل عينة البحث جميع الفئات التي يتكون منها مجتمع البحث، تم اختيار عينة عشوائية طبقية مراعية لتوزيع فئات أفراد مجتمع البحث، حيث بلغت العينة (٧٨٧) فرداً بنسبة مئوية من المجتمع الكلي بلغت (٦١%) من مجتمع البحث الكلي، كان من بينهم (٦٦) وكيلاً، و(٤٩) مرشداً، و(٦٧٦) معلماً والجدول رقم (٤، ٢، ٣) توضح توصيف توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات المعتمدة في البحث.

متوسطة من الرضا بالنسبة لممارسة المهنة الحالية، والإشراف، وزملاء العمل. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على درجة رضاهم عن المهنة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

إن الغاية من عرض تلك الدراسات يتمثل بتحديد أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وتحديد ارتباطها بالدراسة الحالية، حيث أن الظواهر الإنسانية العملية التي يقوم بها الإنسان تختلف ما بين فترة زمنية وأخرى، فضلاً عن اختلاف الظروف التي تظهر فيها تلك الظواهر ومنها الصراع التنظيمي أو المؤسسي وكيفية إدارته بما يحقق أهداف المؤسسة والأفراد بصورة متكاملة. لهذه فإن الدراسات السابقة تعطي تصوراً معيناً لواقع الظاهرة المدروسة باختلاف المتغيرات التي تؤثر عليها، مما تنعكس بالتالي على إجراء دراسات مماثلة لتحقيق سمة التعميم للنتائج التي ترتبط بعلاقة المتغيرات الأخرى بالظاهرة المدروسة.

كما أن عرض الدراسات السابقة تفيد الباحثين بمعرفة ما توصل إليه العلم حول موضوع معين، وذلك تحقيقاً لمبدأ الفكر التراكمي للمعرفة. إضافة إلى أنها تفيد في التعرف على آلية إجراء البحوث ومنهجيتها، وبناء وتحديد الأدوات اللازمة لجمع البيانات من أفراد عينة البحث، فضلاً عن الاستفادة من مواقع المعرفة من المراجع والمصادر التي تتضمن المفاهيم الرئيسة للظاهرة أو موضوع البحث.

#### منهجية البحث وإجراءاته.

#### منهجية البحث:

يتبع البحث منهجية الدراسات الوصفية

الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية. حيث تكونت الأداة من (٢٩) فقرة موزعة على المجالات - التي تم تبينها بعد مراجعة الأدب النظري المرتبط بالموضوع - الآتية: مجال التعاون والمشاركة (٧ فقرات)، مجال التسوية (٥ فقرات)، مجال التجنب (٦ فقرات)، ومجال الإرضاء (٥ فقرات) ومجال السيطرة (٦ فقرات). كما تم بناء أداة أخرى لقياس درجة رضا المعلمين، تكونت من (١٥) فقرة.

وقد تم تنظيم فقرات الأداتين للاستجابة عليهما من أفراد عينة البحث وفقاً لسلم "ليكرت" ذي التدرج الخماسي على النحو الآتي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) والتي تأخذ القيم التالية على التوالي (٣، ٢، ١، ٠، ٤). وقد تم اعتماد درجة التقدير وفقاً للتقسيم التالي:

- (١ - ١,٨٠) منخفضة جداً.
- (١,٨١ - ٢,٦٠) منخفضة.
- (٢,٦١ - ٣,٤٠) متوسطة.
- (٣,٤١ - ٤,٢٠) عالية.
- (٤,٢١ - ٥) عالية جداً.

#### صدق وثبات أدوات البحث:

#### أولاً: صدق أدوات البحث:

اتبع الباحثان لتحقيق صدق الأداة طريقة صدق المحكمين، وطريقة الصدق الاتساق الداخلي، على النحو الآتي:

#### ١- صدق المحكمين:

للتأكد من صدق المحكمين لأدوات البحث، فقد تم عرض فقرات الأداة على مجموعة من ذوي الخبرة

جدول رقم (٢): توزيع أفراد عينة البحث في المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية وفقاً للمركز الوظيفي.

المركز الوظيفي	العدد
وكيل مدرسة	٦٦
مرشد طلابي	٤٩
معلم	٦٧٦
<b>المجموع</b>	<b>٧٩١</b>

جدول رقم (٣): توزيع أفراد عينة البحث في المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية وفقاً للمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد
دبلوم	١٢٤
بكالوريوس	٤٩٦
أعلى من بكالوريوس	١٧١
<b>المجموع</b>	<b>٧٩١</b>

جدول رقم (٤): توزيع أفراد عينة البحث في المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية وفقاً للخبرة العملية.

المركز الوظيفي	العدد
أقل من ٥ سنوات	٤٣
من ٥ - ١٠ سنوات	٣٤٠
أكثر من ١٠ سنوات	٤٠٨
<b>المجموع</b>	<b>٧٩١</b>

#### ثالثاً: أدوات البحث:

اشتمل البحث على أداتين هما على النحو التالي:  
- أداة لاستراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس.

- أداة للرشا الوظيفي للمعلمين.

وبناء على منهجية البحث الحالية التي تتبع المنهج الوصفي تم بناء وإعداد أداة خاصة لقياس استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية، بعد مراجعة الأدب النظري والاطلاع على



وللمجالات مجتمعة.

جدول رقم (٥): معاملات الثبات لمجالات أداة الصراع والأداة ككل.

المجالات	قيمة الثبات
التعاون والمشاركة	٠.٨٢
التسوية	٠.٨٠
التجنب	٠.٨٣
الإرضاء	٠.٨١
المهينة والسيطرة	٠.٨٤
الأداة ككل	٠.٨٣

معامل الثبات لفقرات أداة الرضا الوظيفي.

أداة الرضا الوظيفي	قيمة الثبات
	٠.٨٦

استناداً إلى قيم معاملات الارتباط يمكن القول إن الأدوات التي أعدت لأغراض البحث تتمتع بخاصية ثبات كافية ومناسبة لأغراضها.

#### إجراءات تطبيق البحث:

ولتحقيق أهداف البحث والوصول إلى النتائج المطلوبة تم إتباع الإجراءات الآتية:

١. اشتقاق عينة البحث من المجتمع الكلي للبحث.
٢. تطبيق الأدوات على أفراد عينة البحث.
٣. إدخال البيانات على الحاسوب لإجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

#### الأساليب الإحصائية:

لاستخلاص نتائج البحث وتحقيق أهدافه والإجابة عن أسئلته تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. معامل ارتباط "بيرسون" لحساب الاتساق الداخلي

والاختصاص، والذين لهم صلة بموضوع البحث وذلك لتقدير مدى تمثلها وقياسها للصفة المراد قياسها. حيث بلغ عدد المحكمين (٢٠) محكما في مجال الإدارة والتخطيط التربوي من أساتذة الجامعات على اختلاف مراتبهم العلمية والأكاديمية في الجامعة، حيث اعتمد نسبة (٨٠%) كحد أدنى لقبول الفقرة بإجماع المحكمين عليها. وقد تم الأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم اللازمة حول فقرات ومجالات أدوات البحث.

#### ٢- صدق الاتساق الداخلي:

للحصول على صدق أدوات البحث فقد تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لكل أداة بحساب معامل ارتباط "بيرسون" بين كل عبارة من عبارات الأداة والأداة ككل، حيث أشارت النتائج فيما يتعلق بأداة استراتيجيات الصراع أن جميع فقرات المجالات جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) وفق قيم تراوحت ما بين (٠.٣٩) إلى (٠.٧٥). وذلك يشير إلى صدق فقرات المجال وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها. كما جاءت فقرات أداة الرضا الوظيفي بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) وفق قيم تراوحت ما بين (٠.٤٩) إلى (٠.٨٥) وذلك مؤشراً لصدق فقرات الأداة.

#### ثانياً: ثبات أدوات البحث:

للتحقق من ثبات أدوات البحث تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ للتعرف على قيمة معامل الارتباط. حيث بلغ معامل الثبات الكلي لأداة البحث الخاصة بمجالات استراتيجيات إدارة الصراع (٠.٨٣) وبلغ معامل الثبات لفقرات الرضا الوظيفي (٠.٨٦) والجدول رقم (٥) يوضح قيم معامل الثبات لكل مجال

والثبات لأداة الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:  
أولاً: نتائج ومناقشة السؤال الأول: ما الاستراتيجيات التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية في إدارة الصراع من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مدارس الثانوية في مدينة حائل؟

٢. استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات البحث المحددة في الأداة. وذلك للإجابة عن السؤال الأول والثاني.

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من الفقرات ولكل مجال من مجالات أداة البحث وللمجال بشكل عام، وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، كما تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

٣. استخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لتحديد الاختلافات والفروق بين استجابات أفراد عينة البحث، وذلك للإجابة عن السؤال (الثالث والرابع والخامس).

وتبين الجداول رقم (٦-١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات كل مجال من مجالات البحث.

٤. استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث. وذلك للإجابة عن السؤال السادس.

جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات مجال التعاون والمشاركة

الدرجة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	نص الفقرات	الدرجة	الدرجة
عالية	٤.٢٠	٨٤%	٠.٩٤	يجمع المدير معلوماته حول المشاكل بالتعاون مع المعلمين.	٣	١
عالية	٤.١٧	٨٣.٤%	٠.٩٤	يعمل المدير مع المعلمين للتوصل إلى فهم مشترك لحل مشكلات الصراع التي قد تنشأ في المدرسة.	٢	٢
عالية	٤.٠٨	٨١.٦%	٠.٩٥	يحرص المدير على تكامل مقترحاته مع مقترحات المعلمين لحل المشكلات المدرسية.	٦	٣
عالية	٤.٠٧	٨١.٤%	١.٠٧	يتبادل المدير مع المعلمين الحلول المقترحة لحل المشكلات الوظيفية.	٤	٤
عالية	٤.٠٥	٨١%	٠.٩٥	يحاول المدير اتخاذ قرارات مقبولة للمعلمين.	٥	٥
عالية	٣.٩٠	٧٨%	١.٠٤	يحرص المدير على تقارب أفكاره مع أفكار المعلمين للوصول إلى قرارات رشيدة مشتركة.	١	٦
عالية	٣.٨٦	٧٧.٢%	١.٠٣	يتعاون المدير مع المعلمين لإيجاد حلول للمشكلات التي ترضي توقعاتهم.	٧	٧
عالية	٤.٠٥	٨١%	٥.٥٥	المجموع الكلي		

والصراعات القائمة بين الأطراف في المدرسة، حيث أن المشاركة في الرأي يؤدي إلى إيجاد الحلول المناسبة والتي قد لا يتوصل إليها فرد لوحدة كمدبر المدرسة، وأنه بموجب المشاركة يمكن تحليل المواقف بصورة أكثر شمولية وموضوعية ترضي بها جميع الأطراف، كما أنه من العوامل التي تحقق تدريبا للأفراد المشاركين في حل الصراع واتخاذ القرارات المناسبة والأكثر منطقية وموضوعية، لذلك جاء متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تشير إلى الدرجة العالية في هذا المجال، وحيث يرى أفراد عينة البحث بأن هذا المبدأ من المبادئ الناجحة للتعامل مع الصراعات داخل المدرسة.

يبين الجدول رقم (٦) ترتيب الفقرات لمجال التعاون والمشاركة حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن جميع الفقرات جاءت تمثل الدرجة العالية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٨٦-٤.٢٠) بنسبة مئوية تراوحت ما بين (٧٧.٢%-٨٤%). كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (٤.٠٥) بنسبة مئوية بلغت (٨١%) وهو يمثل الدرجة العالية.

وقد تعود تلك النتائج إلى أن جميع أفراد عينة البحث يرون بأن مبدأ التعاون والمشاركة من المبادئ الإدارية التي يجب أن يؤخذ بها لحل المشكلات

جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات مجال التسوية

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرات	الترتيب	الترتيب
عالية	٨٢.٤%	١.٠٠٨	٤.١٢	يستخدم المدير أسلوب الحوار المفتوح بين المعلمين لتسوية الخلاف بينهم.	١	٣
عالية	٨١.٢%	٠.٩٥	٤.٠٦	يحاول المدير التوصل إلى حل مرض لمشكلات النزاع والخلاف بين أطراف الصراع.	٢	٢
عالية	٨١.٢%	١.٠٠١	٤.٠٦	يتفاوض المدير مع المعلمين للتوصل إلى حل مقبول للمشكلات المدرسية.	٣	١
عالية	٧٧%	٠.٩٠	٣.٨٥	يقترح المدير أرضية مشتركة لحسم الخلافات بين الأطراف المختلفة.	٤	٤
متوسطة	٦٦.٢%	١.٢٩	٣.٣١	يحرص المدير على معرفة ما يرضي الأطراف في حل مشكلة معينة في المدرسة.	٥	٥
عالية	٧٧.٦%	٣.٨٢	٣.٨٨	المجموع الكلي		

المتوسطة فقرة واحدة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٣١-٤.١٢) بنسبة مئوية تراوحت ما بين (٦٦.٢% - ٨٢.٤%). كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (٣.٨٨)

يبين الجدول رقم (٧) ترتيب الفقرات لمجال التسوية حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن أربع فقرات جاءت تمثل الدرجة العالية، بينما مثلت الدرجة

على الحقائق التي قد أدت إلى سوء الفهم بين أطراف الخلاف. وان من عوامل نجاح المدير في تحقيق التسوية بين أطراف الخلاف هي التفاوض بين طرفي الخلاف للتوصل إلى نوع من التنازلات التي ترضي كلا الطرفين. لذلك جاء متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة يشير إلى الدرجة العالية في هذا المجال، وحيث يرون أفراد عينة البحث بان هذا المبدأ من المبادئ الناجحة للتعامل مع الصراعات داخل المدرسة.

بنسبة مئوية بلغت (٧٧.٦%) وهو يمثل الدرجة العالية. وتعود تلك النتيجة أن أفراد عينة البحث يرون بان من الأساليب الناجحة للتعامل مع الصراعات والخلافات القائمة بين المعلمين أو الأطراف المتنازعة هو أسلوب التسوية بين الأطراف، وحيث إن الطريقة التي تتبع في تحقيق التسوية في الخلافات القائمة والمتمثلة بالحوار المفتوح الذي يتسم بالشفافية والصراحة يؤدي إلى التوفيق في الآراء بين الأطراف ذوي الخلاف، كما أن طريقة الحوار تؤدي إلى وضوح الصورة والوقوف

جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات مجال التجنب

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرات	ترتيب الفقرات	الترتيب
متوسطة	٥٥.٢%	١.٢٤	٢.٧٦	يبتعد المدير عن أي خلاف يؤدي إلى مشاكل بين المعلمين.	١	٤
متوسطة	٥٢.٤%	١.٢٠	٢.٦٢	يتحاشى المدير المشاعر السلبية بينه وبين منسوبي المدرسة.	٢	٥
منخفضة	٥١.٨%	١.٣١	٢.٥٩	يتجنب المدير تبادل الألفاظ غير الجيدة مع المعلمين.	٣	٢
منخفضة	٥١.٢%	١.٢٩	٢.٥٦	يتجنب المدير التصريح علناً بخلافاته مع المعلمين.	٤	١
منخفضة	٥٠.٤%	١.٣٩	٢.٥٢	يتجنب المدير المناقشة المفتوحة بشأن خلافاته مع المعلمين.	٥	٦
منخفضة	٤٩%	١.٠٦	٢.٤٥	يتجنب المدير حدوث مواجهات أو صدامات بين المعلمين.	٦	٣
منخفضة	٥١.٦%	٦.٧٠	٢.٥٨	المجموع الكلي		

المنخفضة. وتعزى تلك النتيجة أن أفراد عينة البحث يرون بأن استراتيجية التجنب في حل الخلافات والتعامل مع أوجه الصراعات المختلفة في المدرسة ليس من الأساليب الجدية في الظروف والأحوال المختلفة، إذ إن بعض الصراعات يجب أن لا يتجاهل أمرها لأنها ستؤدي إلى انحراف مسارات العمل الوظيفي نحو أهداف خارجة عن أهداف المؤسسة - المدرسة - التي تسعى إلى تحقيقها، وقد يكون البعض من الصراعات وفقاً لما يراه مدير المدرسة ليست

يبين الجدول رقم (٨) ترتيب الفقرات لمجال التجنب حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن أربع فقرات جاءت تمثل الدرجة المنخفضة، بينما مثلت الدرجة المتوسطة فقرتين، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢.٧٦-٢.٤٥) بنسبة مئوية تراوحت ما بين (٤٩% - ٥٥.٢%). كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (٢.٥٨) بنسبة مئوية بلغت (٥١.٦%) وهو يمثل الدرجة

تجنب المدير إلى ما يشير خلافاً أو يزيد من جوانب الصراع طريقة للحد منها وتفاقمها. لذلك جاء متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة يشير إلى الدرجة المنخفضة في هذا المجال، وحيث يرى أفراد عينة البحث بأن هذا الأسلوب يكون أحياناً ناجحاً للتعامل مع الصراعات داخل المدرسة.

بالصراعات التي تؤثر على مسار وأهداف المدرسة وهنا يمكن أن يتجاهل التدخل فيها بصورة رسمية حتى لا يعطيها أهمية أكبر من حجمها بحيث أن تجاهلها وتجنبها يكون حلاً لها. ذلك انطلاقاً من الأدب النظري الذي يبين أن الصراعات منها ما هو مؤثر على أهداف التنظيم ومنها ما هو إثارة لجذب اهتمام الإدارة حول موضوع معين والذي قد يكون شخصياً. إن

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات مجال الإرضاء

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرات	ترتيب	ترتيب
عالية جداً	٨٦%	٠.٨٩	٤.٣٠	يحرص المدير على تلبية رغبات المعلمين المتعلقة بتنظيم العمل.	١	٣
عالية	٨٠%	٠.٩١	٤.٠٠	غالباً ما يحاول المدير إشباع حاجات المعلمين وإرضاءهم.	٢	٤
عالية	٧٩.٦%	١.١٩	٣.٩٨	يحاول المدير إرضاء توقعات المعلمين في حل الخلافات بينهم.	٣	٢
عالية	٧٥.٦%	١.٢٥	٣.٧٨	يحرص المدير على توافق مقترحاته مع مقترحات المعلمين في حل الخلافات.	٤	٥
عالية	٧٢.٦%	١.١٠	٣.٦٣	يتنازل المدير عادة لإرضاء للمعلمين لحل مشكلات الصراع.	٥	١
عالية	٧٨.٨%	٤.١٠	٣.٩٤	المجموع الكلي		

استراتيجية الإرضاء في حل الخلافات والتعامل مع أوجه الصراعات المختلفة في المدرسة من الأساليب المجدية في الظروف والأحوال المختلفة، إذ إن الغاية الرئيسة عند ظهور الصراعات في المؤسسة هو الوصول إلى إرضاء طرفي الصراع حسب طبيعته سواء أكان شخصياً يرتبط ببعض الأشخاص أم وظيفياً يرتبط ببعض الأقسام ووحدات العمل في المؤسسة، فإرضاء الأطراف المتنازعة سبيل لعودة المؤسسة إلى مساراتها الهادفة. وإن إرضاء العاملين وتلبية احتياجاتهم وإشباع رغباتهم ومراعاة مشاعرهم من العوامل الرئيسة التي

يبين الجدول رقم (٩) ترتيب الفقرات لمجال الإرضاء حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن أربع فقرات جاءت تمثل الدرجة العالية، بينما مثلت الدرجة العالية جداً فقرة واحدة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٦٣-٤.٣٠) بنسبة مئوية تراوحت ما بين (٧٢.٦% - ٨٦%). كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (٣.٩٤) بنسبة مئوية بلغت (٧٨.٨%) وهو يمثل الدرجة العالية وتعود تلك النتيجة إلى أن أفراد عينة البحث يرون بأن

تساعد المدير في تخفيف حدة الصراعات وعدم ظهورها كظاهرة سلبية في المدرسة. لذلك جاء متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة يشير إلى الدرجة المنخفضة في هذا المجال، وحيث يرى أفراد عينة البحث بأن هذا الأسلوب يكون أحياناً ناجحاً للتعامل مع الصراعات داخل المدرسة.

جدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات مجال الهيمنة والسيطرة

الدرجة	الممارسة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرات	الترتيب	الترتيب
عالية		٦٩.٨%	١.٤٦	٣.٤٩	يدافع المدير بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة للنقاش.	١	١
متوسطة		٦١.٨%	١.٥٠	٣.٠٩	يستخدم المدير نفوذه لقبول أفكاره المطروحة لحل القضايا التعليمية والشخصية.	٢	٢
متوسطة		٥٩.٦%	١.٣٠	٢.٩٨	يستخدم المدير سلطاته لاتخاذ القرار بصورة فردية.	٣	٥
متوسطة		٥١.٢%	١.١٦	٢.٥٦	يستخدم المدير نفوذه للفوز في مواقف فيها تنافس واختلاف.	٤	٤
منخفضة		٥٠.٤%	١.٣٣	٢.٥٢	يستخدم المدير براعة المراوغة لاتخاذ قرار في مصلحته.	٥	٣
منخفضة		٥٠%	١.١٧	٢.٥٠	يلجأ المدير إلى السلطة في حل الخلاف والصراع بين المعلمين.	٦	٦
متوسطة		٥٧.٢%	٥.٨٩	٢.٨٦	المجموع الكلي		

الخلافات في المدرسة. وكما يشير الأدب النظري الذي يرتبط بالإدارة وأساليبها بان السلطة لها دور كبير ومساعد في تحقيق المدير لأهدافه ومسارات العمل في مؤسسته، فإن أهمل المدير استخدامه لسلطته الإدارية الممنوحة له من الجهات المختصة قد يوحى للعاملين بعدم الاهتمام والالتزام بعملهم من هنا يفترض أن يطبق المدير القوانين والأنظمة حتى يتسنى له ضبط المؤسسة والأفراد وفقاً للأهداف التي تسعى إليها. لذا فإن المدير يمارس هيمنته وسلطته وتنفيذ أفكاره وقراراته في بعض الأحيان لتحقيق الضبط والانتظام في المدرسة وحل الخلافات القائمة بين الأطراف المتنازعة، لذلك جاء متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة يشير إلى الدرجة المتوسطة في هذا المجال، وحيث يرى أفراد عينة

يبين الجدول رقم (١٠) ترتيب الفقرات لمجال الهيمنة والسيطرة حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن ثلاث فقرات جاءت تمثل الدرجة المتوسطة، بينما مثلت الدرجة العالية فقرة واحدة، وفقرتان مثلتا الدرجة المنخفضة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢.٥٠-٣.٤٩) بنسبة مئوية تراوحت ما بين (٥٠% - ٦٩.٨%). كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (٢.٨٦) بنسبة مئوية بلغت (٥٧.٢%) وهو يمثل الدرجة المتوسطة. وتعزى تلك النتيجة أن أفراد عينة البحث يرون بأن استراتيجية الهيمنة والسيطرة من الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبعها مديرو المدارس للتعامل مع الصراعات وحل

البحث بأن هذا الأسلوب يكون أحياناً ناجحاً للتعامل مع الصراعات داخل المدرسة. ولمعرفة ترتيب المجالات حسب استجابات أفراد عينة البحث فقد تم إيجاد

جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية بدلالة سلم الإجابة والدرجة الخام عليها والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على مجالات الصراع.

ترتيب المجالات	المجالات	المتوسط بدلالة سلم الدرجة	عدد الفقرات	المتوسط بدلالة سلم الإجابة	النسبة المئوية
١	التعاون والمشاركة.	٢٨.٣٦	٧	٤.٠٥	٨١%
٢	الإرضاء.	١٩.٧٠	٥	٣.٩٤	٧٨.٨%
٣	التسوية.	١٩.٤٢	٥	٣.٨٨	٧٧.٦%
٤	الهيمنة والسيطرة.	١٧.١٦	٦	٢.٨٦	٥٧.٢%
٥	التجنب.	١٥.٥٢	٦	٢.٥٨	٥١.٦%
	المجموع	١٠٠.١٧	٢٩	٣.٤٥	٦٩%

المدرسة. وتتفق نتيجة السؤال الأول مع نتيجة دراسة (الحنيطي، ١٩٩٣) ودراسة (Donovan, 1999) التي أشارت إلى أن طريقة المشاركة والتعاون والمقاربة بين أطراف الصراع أكثر الاستراتيجيات استخداماً في إدارة الصراع.

#### ثانياً: نتائج ومناقشة السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث في المدارس الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظرهم؟

ولإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات الرضا الوظيفي، وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، كما تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، والجدول رقم (١٢) يبين ذلك.

يبين الجدول رقم (١١) ترتيب مجالات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث، حيث تشير النتائج إلى أن استراتيجية التعاون والمشاركة جاءت في الترتيب الأول، تليها استراتيجية الإرضاء، ثم استراتيجية التسوية، بينما جاءت استراتيجية الهيمنة والسيطرة في الترتيب الرابع، أما استراتيجية التجنب فقد جاءت في الترتيب الأخير. وتعود تلك النتيجة إلى أن المديرين يمارسون أساليب واستراتيجيات مختلفة لإدارة الصراع داخل المدرسة، مع التركيز على طريقة التعاون والمشاركة والحوار المفتوح، حيث أن هذه الطريقة قد تكون أكثر فاعلية في إدارة الصراعات، وكانت استراتيجية التجنب الأقل استخداماً، حيث أن هذه الطريقة قد تكون غير مجدية لإدارة الصراعات على اختلاف أنواعها داخل

جدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات الرضا الوظيفي

الدرجة	الممارسة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرات	ترتيب	الدرجة
عالية جدا	عالية جدا	٨٦.٢%	٠.٩٧	٤.٣١	تزيدني إدارة المدرسة احتراما عند الآخرين.	١	٤
عالية جدا	عالية جدا	٨٥.٦%	٠.٩٦	٤.٢٨	يمنح المدير الحرية الوظيفية المناسبة للمعلمين.	٢	١٢
عالية جدا	عالية جدا	٨٥%	١.٠٠	٤.٢٥	أمتلك الحرية الكافية للتعبير عن رأيي في قضايا العمل المختلفة.	٣	٢
عالية	عالية	٨٣.٦%	٠.٩٤	٤.١٨	يتعامل المدير مع جميع المعلمين بكل وضوح وشفافية.	٤	٦
عالية	عالية	٨٣.٤%	٠.٩٢	٤.١٧	أشعر بارتياح لتعاون المدير مع المعلمين للقيام بمهامهم الوظيفية.	٥	١١
عالية	عالية	٨٢.٦%	٠.٩٧	٤.١٣	وجود مقاييس عادلة وموضوعية لتقوم المعلم.	٦	٣
عالية	عالية	٨٠.٦%	١.٠٤	٤.٠٣	أشعر بالراحة لوضوح مسؤولياتي في العمل المدرسي.	٧	١٥
عالية	عالية	٧٩.٢%	٠.٩٧	٣.٩٦	تتوافر في المدرسة الإمكانيات والتسهيلات والتقنيات الضرورية للعمل.	٨	١٤
عالية	عالية	٧٩%	١.٢٨	٣.٩٥	توجد عدالة في توزيع الجدول الدراسي والمهام بين المعلمين.	٩	٨
عالية	عالية	٧٨.٨%	١.٠٠	٣.٩٤	فرص الترقية والترقية تحكمها معايير عادلة وموضوعية في المدرسة.	١٠	٥
عالية	عالية	٧٨.٦%	١.٠١	٣.٩٣	عدد الساعات التي اعمل فيها داخل المدرسة لا تستنزف طاقاتي.	١١	٧
عالية	عالية	٧٨.٢%	٠.٩٠	٣.٩١	تتيح لي إدارة المدرسة فرص الإبداع والابتكار باستمرار.	١٢	١٣
عالية	عالية	٧٧.٤%	١.٠٤	٣.٨٧	يتعامل المدير مع جميع المعلمين بعدالة ومساواة.	١٣	٩
عالية	عالية	٧٦.٤%	٠.٩٥	٣.٨٢	أشعر بالانسجام التام في العمل مع زملائي بالمدرسة.	١٤	١٠
عالية	عالية	٧٤.٢%	١.٠٤	٣.٧١	يحقق لي عملي في المدرسة رضا اجتماعيا جيدا.	١٥	١
عالية	عالية	٨٠.٦%	١.٠٩٥	٤.٠٣	المجموع الكلي		

العالية. وتعزى تلك النتيجة إلى أن مديري المدارس يؤمنون بكل ما جاء في نصوص الفقرات، التي تنطلق من مبدأ الإدارة التشاركية وتقدير الآخرين وتحقيق العدل والمساواة بين المعلمين والعاملين في المدرسة، لذلك جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة تمثل الدرجة العالية.

**ثالثا: نتائج ومناقشة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث**

يبين الجدول رقم (١٢) ترتيب الفقرات لأداة الرضا الوظيفي حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن فقرتين مثلتا الدرجة العالية جدا، بينما مثلت الدرجة العالية (١٣ فقرة)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٧١-٤.٣١) بنسبة مئوية تراوحت ما بين (٧٤.٢% - ٨٦.٢%). كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (٤.٠٣) بنسبة مئوية بلغت (٨٠.٦%) وهو يمثل الدرجة



حول استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية في منطقة حائل، وفقا لمتغير المركز الوظيفي؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب والجدول رقم (١٣) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث لمجالات إدارة الصراع، وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

الرقم	المجالات	المتوسطات الحسابية			قيمة (ف)	مستوى الدلالة
		وكيل (٦٦)	مرشد (٤٩)	معلم (٦٧٦)		
١	التعاون والمشاركة	٢٧.٦٢١٢	٢٧.٨٥٧١	٢٨.٤٧٣٤	٠.٩٢٣	٠.٣٩٨
٢	التسوية	١٨.٩٣٩٤	١٩.١٦٣٣	١٩.٤٨٦٧	٠.٧٣٤	٠.٤٨٠
٣	التجنب	١٤.٩٣٩٤	١٤.٩٧٩٦	١٥.٦١٨٣	٠.٤٧٩	٠.٦٢٠
٤	الإرضاء	١٩.٦٨١٨	٢٠.٠٠٠٠	١٩.٦٨٤٩	٠.١٣٥	٠.٨٧٤
٥	الهيمنة والسيطرة	١٦.٦٢١٢	١٦.٥١٠٢	١٧.٢٦١٨	٠.٦٧٣	٠.٥١٠
	المجالات مجتمعة	٩٧.٨٠٣٠	٩٨.٥١٠٢	١٠٠.٥٢٥١	٠.٧٣٠	٠.٤٨٢

يبين الجدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المركز الوظيفي لمجالات إدارة الصراع، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وذلك في جميع مجالات واستراتيجيات إدارة الصراع.

وتعزى تلك النتيجة إلى أن أفراد عينة البحث يتفقون على أن مديري المدارس يستخدمون تلك الاستراتيجيات بصورة يتفق عليها الوكلاء والمرشدون والمعلمون، حيث إنهم يعملون وفق بيئة وظروف عمل واحدة، وإن من مبادئ الإدارة ما يفرض على المدير استخدام تكل الأساليب. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Donovan, 1999) ودراسة (Welt, 2000) حيث لم تشر تلك الدراسات من خلال نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية. رابعاً: نتائج ومناقشة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية في منطقة حائل، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية واستخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova لاستجابات أفراد عينة البحث حول مجالات إدارة الصراع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (١٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٤): المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث لمجالات إدارة الصراع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الرقم	المجالات	المتوسطات الحسابية			قيمة (ف)	مستوى الدلالة
		دبلوم (١٢٤)	بكالوريوس (٤٩٦)	أعلى من بكالوريوس (١٧١)		
١	التعاون والمشاركة	٢٨.٣٠٦٥	٢٨.٢٧٢٢	٢٨.٦٧٢٥	٠.٣٣٧	٠.٧١٤
٢	التسوية	١٩.٦١٢٩	١٩.٣١٦٥	١٩.٥٨٤٨	٠.٤٩٧	٠.٦٠٨
٣	التجنب	١٦.٣٧٩٠	١٥.٣٢٨٦	١٥.٤٦٢٠	١.٢٢٨	٠.٢٩٣
٤	الإرضاء	١٩.٨٩٥٢	١٩.٦٧٥٤	١٩.٦٤٩١	٠.١٦١	٠.٨٥١
٥	الهيمنة والسيطرة	١٧.٤٦٧٧	١٧.٠٦٤٥	١٧.٢٢٢٢	٠.٢٤٣	٠.٧٨٤
	المجالات مجتمعة	١٠١.٦٦١٣	٩٩.٦٥٧٣	١٠٠.٥٩٠٦	٠.٥٤٠	٠.٥٨٣

خلال نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية. خامساً: نتائج ومناقشة السؤال الخامس: هل توجد فوق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين استجابات أفراد عينة البحث حول استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية في منطقة حائل، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية واستخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova لاستجابات أفراد عينة البحث حول مجالات إدارة الصراع وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول رقم (١٥) يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لمجالات إدارة الصراع، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  وذلك في جميع مجالات واستراتيجيات إدارة الصراع.

وتعزى تلك النتيجة إلى أن أفراد عينة البحث على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يرون بأن مديري المدارس يمارسون تلك الأساليب بصورة متساوية دون فروق بينها وذلك بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية حيث أنها متقاربة وليس بينها تباين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Donovan, 1999) ودراسة (Welt, 2000) حيث لم تشر تلك الدراسات من

جدول رقم (١٥): المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث لمجالات إدارة الصراع، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الرقم	المجالات	المتوسطات الحسابية			قيمة (ف)	مستوى الدلالة
		أقل من ٥ سنوات (٤٣)	من ٥-١٠ سنوات (٣٤٠)	أكثر من ١٠ سنوات (٤٠٨)		
١	التعاون والمشاركة	٢٨.٣٢٥٦	٢٨.٠٢٣٥	٢٨.٦٥٢٠	١.١٨٦	٠.٣٠٦
٢	التسوية	١٩.١٦٢٨	١٩.٢٦١٨	١٩.٥٨٠٩	٠.٧٤٩	٠.٤٧٣
٣	التجنب	١٥.٨٦٠٥	١٥.١٨٢٤	١٥.٧٦٩٦	٠.٧٧٠	٠.٤٦٤
٤	الإرضاء	١٩.٨٨٣٧	١٩.٤٣٥٣	١٩.٩٠٩٣	١.٢٧٨	٠.٢٧٩
٥	الهيمنة والسيطرة	١٦.٩٣٠٢	١٦.٩٧٣٥	١٧.٣٤٣١	٠.٣٩٩	٠.٦٧١
	المجالات مجتمعة	١٠٠.١٦٢٨	٩٨.٨٧٦٥	١٠١.٢٥٤٩	١.٣٠١	٠.٢٧٣

يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في منطقة حائل ومستوى الرضا الوظيفي لأفراد عينة البحث؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط Pearson لاستجابات أفراد عينة البحث وذلك لتحديد نوع العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة حائل وبين مستوى الرضا الوظيفي لأفراد عينة البحث، والجدول رقم (١٦) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٦): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات إدارة الصراع والرضا الوظيفي لأفراد عينة البحث

الرقم	المجالات	قيمة (R)	مستوى الدلالة
١	التعاون والمشاركة	٠.٧٠	٠.٠٠٠
٢	التسوية	٠.٦٩	٠.٠٠٠
٣	التجنب	٠.٤٠	٠.٠٠٠
٤	الإرضاء	٠.٧٣	٠.٠٠٠
٥	الهيمنة والسيطرة	٠.٣٨	٠.٠٠٠
	المجالات مجتمعة	٠.٧٢	٠.٠٠٠

يبين الجدول رقم (١٦) قيمة معامل ارتباط

بين الجدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لمجالات إدارة الصراع، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وذلك في جميع مجالات واستراتيجيات إدارة الصراع.

وتعزى تلك النتيجة إلى أن أفراد عينة البحث على اختلاف خبراتهم العملية يرون بأن مديري المدارس يمارسون تلك الأساليب بصورة متساوية دون فروق بينها وذلك بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية حيث أنها متقاربة وليس بينها تباين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Donovan, 1999) ودراسة (Welt, 2000) حيث لم تشير تلك الدراستين من خلال نتائجهما إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متغيراتها الديمغرافية.

سادساً: نتائج ومناقشة السؤال السادس: هل هناك علاقة ارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع التي

الاستراتيجيات لإدارة الصراع استخداماً من قبل المديرين هي استراتيجية التعاون والمشاركة، تلاها استراتيجية الإرضاء، ثم التسوية وحصلت كل من تلك الاستراتيجيات على درجة تقدير عالية، ثم استراتيجية الهيمنة والسيطرة وحصلت على درجة متوسطة، وأخيراً استراتيجية التجنب وحصلت على درجة منخفضة. كما أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني بأن جميع فقرات أداة الرضا الوظيفي حصلت على درجة عالية باستثناء فقرتين حصلتا على درجة عالية جداً، وكان التقدير الكلي للفقرات بدرجة عالية.

- كما أشارت النتائج المتعلقة بالسؤالين الثالث والرابع والخامس، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين أفراد عينة البحث وفق متغير المركز الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الأكاديمية.
- وأشارت النتائج المتعلقة بالسؤال السادس إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين الرضا الوظيفي لأفراد عينة البحث.

#### توصيات البحث.

- انطلاقاً من نتائج البحث يمكن تقديم أهم التوصيات الآتية:
- تنظيم وعقد الدورات التدريبية في مجال إدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسات التربوية، والتركيز على جميع الاستراتيجيات التي تستخدم في إدارة الصراع حيث إن لكل منها دوراً في تفعيل أطراف الصراع وخدمة أهداف المؤسسة والأفراد.
- وأن يستخدم مديرو المدارس الاستراتيجيات التي

يبرسون بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث، وذلك وفقاً لمتوسط استجابات عينة البحث من وكلاء المدارس والمرشدين والمعلمين، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين جميع مجالات إدارة الصراع وبين الرضا الوظيفي، كما أن قيم معامل الارتباط جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطيه واضحة بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي. وتعود تلك النتيجة أنه من الطبيعي أن يكون هناك علاقة لأن المدير يمارس مختلف الأساليب والاستراتيجيات لإدارة الصراع بصورة متباينة نسبياً يتقبلها أفراد عينة البحث، إذ أن قيم معامل الارتباط جاءت متدنية نوعاً ما في مجال إستراتيجية التجنب والهيمنة والسيطرة وهي بنفس الوقت إيجابية، وهذا دليل على أن استخدامها كان عند مستوى رضا أفراد عينة البحث، وحيث تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Porsons, 1999) ودراسة (البليسي، ٢٠٠٣) لوجود علاقة بين أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع وبين متغير الروح المعنوية والرضا عن العمل.

#### ملخص نتائج البحث:

- يمكن توضيح النتائج التي توصل إليها البحث بإيجاز من خلال النقاط التالية:
- أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث. بلغت نسبة أفراد عينة البحث (٦١%) من المجتمع الكلي، حيث كان عدد أفراد المجتمع (١٢٩٢) فرداً، وكان عدد أفراد عينة البحث (٧٩١) فرداً.
- ثانياً: نتائج البحث، وفق أسئلته.
- أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول إلى أن أكثر

المدرسية المدخل السيكلوجي المعلوماتي، مكتب النهضة المصرية، القاهرة.

٨. عساف، عبد المعطي (١٩٩٩) النزاع التنظيمي. مجلة الإدارة العامة، (٤٢) ٢٠١-٢١٤.

٩. عويس، بثينة الياس موسى (٢٠٠٢). الأنماط

القيادية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارتهم

للصراع. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

١٠. القريوتي، محمد قاسم، (١٩٩٣) السلوك التنظيمي، مطبعة الاستقلال للطباعة والنشر والتوزيع.

١١. المغربي، كامل (١٩٩٥). السلوك (الإداري)

التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران.

١٢. ياسين، فاطمة (١٩٩٨). الرضا الوظيفي لدى

مديري المدارس الثانوية في الأردن، (رسالة ماجستير

غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

13. A. H. Maslow "A Theory of Human Motivation psychological Review" 50 (1954) p. 390-396. Motivation and Personality, New York: Harber and Row.

14. Bisno, Herb (2002) Managing conflict (First edition) California: New bury park.sage human service guides; V 52. No, 2, PP. 545,A

15. Cook, Curtis W; Hunsaker, Phillip L. (2001). Management and Organizational Behavior. 3<sup>rd</sup> ed, New York: McGraw-Hill Co, Inc.

16. Cowsey, L.F. Read, P.L. and Reading, J.P. "Human Needs and Job Sat-

جدونها مناسبة لحل الصراعات والخلافات في المدرسة على اختلاف أنواعها ومستوياتها.

- إجراء دراسة مماثلة حول بناء برنامج تدريبي لكيفية إدارة الصراعات في المؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع:

اولا: المراجع العربية:

١. البليسي، سناء جودت (٢٠٠٣). استراتيجيات

إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح

العملية للمعلمين والتزامهم الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية

للدراسات العليا، عمان، الأردن.

٢. جادالله، محمود خلف (٢٠٠٨). إدارة الأزمات.

دار أسامة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.

٣. الحنيطي، محمد فالخ (١٩٩٣). الصراع التنظيمي:

أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن. مجلة دراسات ٢٠ (أ) العدد ١ ٣٠-٦٧.

٤. زايد، عادل محمد (١٩٩٥) استراتيجيات إدارة

الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة. الإدارة العامة، ٣٤.

٥. طنناش، سلامة (١٩٩٠) الرضا عن العمل لدى

أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات، عدد ١٧.

٦. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠١).

السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

٧. عبد الوهاب، كامل، (٢٠٠٤). إدارة الأزمات

26. Johnson, Patsy. E. & Scollay, Susan. J. (2002) "School-Based,- Decision Making Councils, conflict, Leader Power and Social Influence in The Vertical Team." *Journal of Educational Administration*, Vol. 39, No, 1, PP. 47-66.
27. Lippitt, Gordon L. (1982) *Managing conflict in today's Organizations*. Training and Development Journal, July, 67-73.
28. Luthans, Fred (1981). *Organizational Behavior 3<sup>rd</sup> ed*, New York: McGraw-Hill, Inc.
29. Parsons, Larry C (1999) *An analysis of crisis conflict resolution strategies preferred by Washington state public High School Principals*". (Doctoral Dissertation, Gonzaga University) *Dissertation Abstracts International*. 55, 4P 823.
30. Pondy, Louis R (1967) "Organizational conflict: Concepts and Models" *Administrative Science Quarterly*. Vol. 12 ,No, 2 September. PP. 765, A.
31. Quinn, Robert E; Faerman, Sue R; Thompson, Michael P & McGrath Michael R (1999). *Becoming A Master Manager, A Competency Framework*. New York: John Wily & Sons Inc.
32. Rahim, M Afzalur (2001). *A measure of style of handing interpersonal conflict*. *Academy of Management Journal*.
33. Rieger, Kristen Alma (1999). "A Academic Deans Managing conflict". (Doctoral Dissertation, University of Virginia) *Dissertation Abstracts International*, Dec, Vol. 60, No, 06 PP 1939-A.
- isfaction". *Human Relations*, 39:9, 701-715. ( 2002).
17. Dessler, Gary. (2002) *Organization and Management* Reston, Va., Reston Publishing Co.
18. Donovan, Mary Marcia (1999) *Academic deans and conflict-handing styles*. (Doctoral Dissertation University of Houston, 1993) *Dissertation Abstracts International*, 54,8, P2813-A.
19. Douglas McGregor, *The Human Side of the Enterprise*, New York, McGraw-Hill, P. 20.( 1960).
20. Dowd, John Francis (2001) *school superintendents; perceptions of conflict and how they deal with them*. (Doctoral Dissertation, Syracuse University, 1991) *Dissertation Abstracts International*, 53,4.
21. E.A.Locke, "What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Behavior* No- 3-P 157. (1968)
22. Gordon, Judith R. (1991). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. 3rd ed. Boston, Allyn & Bacon.
23. Gray, Jerry L and strake, Frederick A. (1988) *Organizational Behavior: Concepts and Applications* (Fourth edition). Ohio Columbus: Merrill publishing company.
24. Harris, O. Jeff; & Hartmanm, Sandra j. (1992). *Human Behavior at Work*. Aaint Paul: West publishing company.
25. Hellriegel, Don., Slocum, John. W., and wood man, Richardw, (1983). *Organizational Behavior* (third edition) paull,. Minnesota west publishing company.

- Nally, 1976) pp 889-935.
38. Welt, Ellen. S. (2000) "Conflict Management Styles of Middle School Principals Compared to Comprehensive High School Principals". (Doctoral Dissertation University of LAVERNE) Dissertation Abstracts International, Nov, Vol. 61, No, 05, PP.1707, A.
39. Wirawan (1998). The relationship between power bases and conflict Management styles of Indonesia's formal leaders. (Doctoral Dissertation, western Michigan University, 1991) Dissertation Abstracts International, 52,11, P 3797-A.
40. Woffard, G. Jerry (2000). Organizational Behavior: Boston: Kent-publiishing company.
41. Yasaswy, N J, FCA, FICWA. (2001). Human Recourse Management Text and Cases. 2<sup>nd</sup> ed, New Delhi: EXCEL BOOKS.
34. Robbins, Stephen p. (2001) Organizational Behavior: controversies and Applications. New Jersey: prentice Hall, Inc.
35. Schermerhorn, Jr John R; Hunt, James G; & Osborn, Richard N (2000). Organizational Behavior. 7<sup>TH</sup> ed, New York: John Wiley & Sons, Inc.
36. Sgriccia, Thomas F (2001). "A Study of Effects of conflict and Commitment on Job Satisfaction, Comparative International Education, Teacher Commitment". (Doctoral Dissertation, The Pennsylvania State University) Dissertation Abstracts International, Aug, Vol. 56, No, 02 PP 425-A.
37. Thomas, Kennech W. (1976) "conflict and conflict Management" in Marrin D. Dunnette, ed., Handbook of Industrial and Organizational psychology (Chicago: Rand Mc

## Conflict Management Strategies of Secondary School Principals and The Relation with Teachers Job Satisfaction in Hail Region According to Some Demographic Variables

M. KH. Jaradat and A. M. Albutti

Education Department-Faculty of Education- Hail University-K.S.A

### Abstract

The research aims at exploring strategies of conflict administration and there relation with teachers job satisfaction and exploring the differences between the individuals of the sample that due to the post, qualification, and experience. The sample included 791 individuals who filled up a questionnaire on strategies of conflict administration. That questionnaire consisted of 24 paragraph on five fields. Another 15-paragraphs questionnaire was about job satisfaction. Statistical ways of the mean, percentage, one-way Anova, and Pearson correlation were used in the data analysis. The results showed that the degree of using strategies of conflict administration was high, and that cooperation was the most used way and avoidance was less. The degree of job satisfaction was also high. The results also showed no statistical differences in using strategies of conflict administration in regard to the variables of the post, qualification, and experience. However, there was a positive correlation between those strategies and job satisfaction for teachers. The researcher recommends that more training courses should be held to increase the efficiency of principals in using strategies of conflict administration at schools.

**Keywords:** Strategies - Conflict Management - Job Satisfaction.