

الصراع التنظيمي بين المعلمين  
واستراتيجيات مديري المدارس في إدارته  
من وجهة نظر المعلمين في الأردن

إعداد

د/ علي محمد جبران

أستاذ مشارك- قسم الإدارة وأصول التربية  
كلية التربية- جامعة اليرموك- اربد- الأردن



## الصراع التنظيمي بين المعلمين واستراتيجيات

### مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين في الأردن

د/ علي محمد جبران\*

#### مقدمة:

تعد المؤسسات التربوية منظمات إدارية ضمن منظومة المجتمع الكلية تبعاً للاتجاهات الحديثة في الإدارة، فيشكل فيها الإنسان العنصر الرئيس الذي يعبر عن فاعليتها وحيويتها. ويقدر ما يبذل الإنسان فيها من طاقة وجهد في مواصلة أدائه، فإن ذلك ينعكس مباشرة على المنظمة وفعاليتها. وقد أصبح التكوين الاجتماعي في منظمات اليوم موضوع اهتمام الباحثين في مجال السلوك الإنساني، فقد بذل المهتمون قصارى جهدهم بالبحوث السلوكية من أجل الاهتمام بمعرفة الجوانب المختلفة في سلوكيات أفراد التنظيم، والبحث في مختلف الجوانب التي تحقق له الظروف التي يستطيع من خلالها تقديم الأداء الذي يعود بالفائدة على كل من الفرد والمنظمة.

لذلك فمن الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة، فقد يواجه صراعاً مع ذاته أي بين طموحاته وقدراته واستعداداته، كما قد يعاني من صراع مع غيره نتيجة علاقاته معهم أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها، وقد يواجه صراعات أخرى مع البيئة المختلفة. ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات المختلفة من الصراعات قد يولد آثاراً مختلفة على الفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى (بدر، ٢٠٠٩).

فالصراع التنظيمي ظاهرة تكاد لا تخلو منها منظمة من المنظمات الإدارية، فهي تحدث بداخلها بأشكال متعددة باعتبار تلك المنظمات أنظمة اجتماعية متباينة، وتسعى هذه الأنظمة إلى العمل من أجل تحقيق تلك الأهداف المرسومة. إلا أن تلك الصراعات تحتاج إلى استراتيجيات متنوعة وناجحة في التعامل معها كي يتم استثمارها بشكل إيجابي يساعد في تحقيق رؤى المؤسسات التربوية بعيدة

\* د/ علي محمد جبران: أستاذ مشارك- قسم الإدارة وأصول التربية- كلية التربية- جامعة

المدى. من هنا فإن هذه الدراسة تتطرق من هذه الفكرة من أجل تعرف تلك الصراعات الناشئة في المؤسسات التربوية في الأردن، ومعرفة منهجية حل تلك الصراعات والحد منها من قبل المديرين، سيما وأن تلك الصراعات قد تزيد من فعالية وكفاءة المدرسة إذا تعاملت معها الإدارة بمنهجية علمية سليمة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعاني مدارس اليوم من إشكاليات إدارية يتمثل بعضها في النزاعات التي تحدث بين مجموع المعلمين سواء كانت نزاعات أكاديمية أو إدارية أو اجتماعية أو غيرها. وقد أشارت نتائج بعض الدراسات مثل دراسة بدر (٢٠٠٩) إلى أن درجة وجود الصراع التنظيمي في بعض مدارس الأردن جاء بدرجة متوسطة. كما أشارت دراسات أخرى مثل دراسة أبو سنينة والبياتي (٢٠١٤) إلى أن مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي كان متوسطاً. لذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في تعرف درجة وجود الصراع التنظيمي بين المعلمين في المدارس في الأردن ومنهجية تعامل الإدارة المدرسية مع تلك الصراعات من أجل الحد منها أحياناً واستثمارها لرفع الفاعلية أحياناً أخرى. ولمعالجة مشكلة الدراسة فإنها تسعى للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة وجود الصراع التنظيمي بين المعلمين في المدارس في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة وجود الصراع التنظيمي بين المعلمين تعزى للوظيفة والجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟
٣. ما استراتيجيات مديري المدارس في الأردن في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات مديري المدارس في إدارة الصراع التنظيمي تعزى للوظيفة والجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟
٥. هل هناك ارتباط دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة الصراع التنظيمي بين المعلمين في

المدارس في الأردن واستراتيجيات مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة تعرف أنواع الصراعات التنظيمية السائدة بين المعلمين ودرجة حديتها في المدارس في الأردن، وتعرف العوامل التي تساعد على نشوء الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، والآثار التي تتركها على المؤسسة والأفراد، والمنهجية والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها إدارة هذا الصراع التنظيمي بفاعلية.

### أهمية الدراسة:

لقد اهتم علماء الإدارة بموضوع الصراع التنظيمي من أجل تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المؤسسات التربوية كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد. لذلك فإنه من المؤمل أن تخرج الدراسة بنتائج تستأنس بها إدارة المدارس عموماً في الأردن لانتقاء قادة تربويين قادرين على حل الصراع باستراتيجيات إيجابية.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

**الصراع التنظيمي:** يعرف على أنه حالة تعارض ونزاع يأتي نتيجة لوجود أو ممارسة ضغط كبير من قبل فرد أو جماعة أو منظمة على فرد آخر أو جماعة أخرى أو منظمة أخرى (عوض، ٢٠٠٨). وإجرائياً يعرف الصراع بأنه سلوك ينشأ عن تفاعل المديرين والمعلمين معاً في المدرسة، نتيجة تضارب أفكارهم وأهدافهم ومبادئهم والأعمال الموكولة لديهم، مما يجعلهم يعيشون حالة من التوتر والإحباط الذاتي.

### حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على عينة من المدارس في محافظة اردب في الأردن من خلال الكشف عن درجة وجود الصراعات التنظيمية بين المعلمين في مدارسهم واستراتيجيات التعامل معها من قبل المديرين من وجهة نظر المعلمين، خلال العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦، وفقاً لاستجابات أفراد العينة للاستبانة التي أعدت لهذه الغاية.

## الأدب النظري والدراسات السابقة:

### الصراع التنظيمي:

يعرف عوض (٢٠٠٨) الصراع التنظيمي بأنه حالة تعارض ونزاع يأتي نتيجة لوجود أو ممارسة ضغط كبير من قبل فرد أو جماعة أو منظمه على فرد آخر أو جماعة أخرى أو منظمة أخرى، وقد يكون داخل ميدان عملها أو ميدان آخر من أجل إحداث تغيير إما إيجابي وإما سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المنظمة أو تلك الجماعة. وكما عرفه القريوتي (٢٠٠٩) فإن الصراع التنظيمي هو عمل من احد الأطراف بقصد التأثير السلبي على طرف آخر من خلال التأثير على قدرة الطرف الآخر والعمل على إعاقته لكي لا يتمكن من تحقيق مصالحه وأهدافه وذلك نتيجة لتباين نظرة الأفراد إلى أعمالهم والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى. أما الخضيرى (٢٠١٠) فيجد أن الصراع عبارة عن فلسفة تتفق مع كون الذات البشرية مجبولة على الطمع والجشع وحب الاستيلاء على ما لدى الآخرين واتخاذ كافة التدابير التي تحقق ذلك، والحيلولة دون منازعتهم على ما يملكون. ويعرفه جواد (المشار إليه في المومني، ٢٠٠٦) بأنه "حالة من حالات التزايد والتسارع التدريجي في مشاعر أطراف الموقف من موقف منضبط إلى موقف آخر غير منضبط وبعيد عن الحالة الاعتيادية" (ص ٤٢).

### أسباب الصراع:

ترجع أسباب الصراع إلى نوعين: أسباب خفية لا يتم إعلانها ويعرفها مفتعل الصراع وأخرى أسباب علنية يتذرع بها مفتعل الصراع لبدء الصراع ونشوبه، وتستخدم هذه الأسباب لإخفاء الأسباب الحقيقية للصراع (عوض، ٢٠٠٨). إلا أن هذه الأسباب ليست وحدها المسؤولة عن الصراع داخل المنظمة إذ من الممكن أن يكون للأسباب التي تتعلق بالعمل دور كبير في إحداث الصراعات في المنظمة ومن هذه الأسباب:

- درجة الاستقلال الوظيفي: حيث إن الأقسام في المنظمات تعمل مع بعضها البعض وكل منها يحتاج إلى الآخر في أداء مهامه وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة احتمال وقوع صراعات داخل المنظمه، وبالمقابل إذا استقلت الأقسام عن بعضها في تأدية أعمالها سيكون احتمال حدوث الصراعات أقل.

- الاختلاف في القيم والأهداف: وهي مصدر رئيسي من مصادر الصراع بين العاملين في الأقسام المختلفة والتي لها أهداف مختلفة عن بعضها البعض، وقد يزداد الصراع حسب درجة ولاء وانتماء الأفراد للجماعة والقيم.
  - تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي: يزداد احتمال نشوب الصراع عندما تتداخل مسؤوليات وصلاحيات الأفراد مع بعضهم البعض، وهنا إما أن يكون الصراع بين الأقسام في نفس المستوى (أفقياً) حيث تختلف المفاهيم المرتبطة بالوحدات التنظيمية. أو أن يكون الصراع (عمودياً) بين الرؤساء والمرؤوسين وسببه اختلاف في الاهتمامات الشخصية لكلا الطرفين.
- أما هلال (٢٠٠٨) فهو يعتبر الصراع جزءاً من حياة المنظمة لكنه يتفاوت في حجمه وتأثيره من منظمة إلى أخرى، ويحدد أسباب الصراع في التنظيم بما يلي:

١. **الاعتيادية بين العاملين:** وذلك بسبب عدم وضوح المسؤوليات والمهام الوظيفية لكل شخص داخل التنظيم أو لعدم معرفتهم بها أو بسبب قدمها وعدم التحديث فيها.
٢. **ضعف الموارد أو ندرتها:** وغالباً ما يحدث ذلك عند غياب القواعد المنظمة للأولويات، إذ يتسابق كل فرد للحصول على النصيب الأكبر بغض النظر عن احتياجات الآخرين في المنظمة خاصة عندما لا تكون المنظمة قادرة على تلبية جميع متطلبات واحتياجات الأفراد فيها فيحدث الصراع داخلها.
٣. **تباين الأهداف:** إن جميع الوحدات التنظيمية تعمل ضمن هدف واحد مشترك وعام، وتحدث المشكلة عندما لا تتسجم الأهداف المرحلية أو الوسيطة مع بعضها وهنا يحدث احتكاك بين الوحدات المختلفة أثناء سعي كل منها لتحقيق أهدافها، وبالتالي سيؤثر عندما يوجد تفاوت لدى أفراد التنظيم في القيم والاتجاهات بسبب اختلاف الجنس أو السن أو المستوى العلمي فمن الطبيعي أن يحدث نوع من الصراع بين أفراد فريق العمل.
٤. **الصفات النفسية للفرد:** نجد في التنظيمات أنماطاً مختلفة للأفراد تحمل صفات سيكولوجية مختلفة وتؤثر في غيرها.
٥. **صراع الأدوار:** ويحدث هذا الصراع نتيجة للدور الذي يقوم به الفرد في وظيفته وتحمله مسؤوليات من اختصاصه وما يقوم به الأفراد الآخرون من أدوار، حيث تكون هناك مناطق مشتركة تدخل في نطاق اختصاصهم.

٦. القيادة الإدارية: إن نمط القيادة المستخدم ليس واحداً في جميع المنظمات وليس واحداً في جميع الظروف والمواقف، وإنما يختلف أسلوب القيادة تبعاً لصفات الجماعة والقوانين الخاصة بهم.
٧. التفسير الخاطئ للأمور: وهو يعني الاعتماد على الجانب العاطفي في عملية تقدير الأمور وتفسيرها، ويتضح ذلك عندما يحدث خلط بين الظواهر والمضامين وعدم فهمها بالشكل الصحيح.
٨. الشائعات: وتؤثر الشائعات بشكل قوي على الروح المعنوية لأنها تشيع نوعاً من عدم الثقة والانهازمية وبالتالي قد تحدث الصراعات. ويرى كل من القريوتي (٢٠٠٩) والعميان (٢٠٠٨) أن مستويات الصراع التنظيمي ترتب على النحو التالي:
  ١. الصراع على مستوى الفرد: إذ أن الفرد في هذا العصر أصبح يقوم بأكثر من دور في ذات الوقت، فقد يكون الفرد زوجاً وأباً وبنياً وطالباً في الدراسات العليا، وعضواً في جمعية أو لجنة حكومية... الخ، بالإضافة إلى دوره في المنظمة التي يعمل فيها. وكل هذه المهام والأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول أن يوفق بينها جميعها دون أن يطغى جانب على آخر.
  ٢. الصراع على مستوى الأفراد: هذا الصراع يقع بين الفرد ورؤسائه، والفرد وزملائه، والفرد ومرؤوسيه داخل المنظمة، وهنا للمتغيرات المعرفية والإدراكية لدى الأفراد دور كبير في الصراع، إذ إنها تحدد مدى وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم وتحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع.
  ٣. الصراع على مستوى الجماعات: ينشأ هذا النوع بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وهذا المستوى يأخذ شكلين رئيسيين وهما: الصراع الأفقي بحيث يحدث صراع بين الجماعات في الوحدات الإدارية التي تقع ضمن مستوى تنظيمي واحد، والصراع الرأسي الذي يحدث بين الجماعات التي تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.
  ٤. الصراع على مستوى المنظمات: كون المنظمة أحد الأنظمة الفرعية داخل نظام كبير فلا بد وأن تحدث صراعات بينها وبين البيئة الخارجية. وهذا الصراع بين المنظمات يجعل المنظمة تكتسب قوة ديناميكية لتتطور ويتحسن



حالتها؛ لكي تثبت وجودها بشرط أن لا يؤدي الصراع إلى إزاحة المنظمة عن مسيرتها الهادفة.

### مراحل الصراع:

- يشير القريوتي (٢٠٠٩) إلى أن الصراع يمر بعدة مراحل:
- مرحلة المعارضة غير المعلنة: وتتمثل بعدم رضا الفرد أو الجماعة عن الوضع الحالي.
- مرحلة الإدراك والتشخيص: في هذه المرحلة يحدد ويبلور الفرد موضوع الصراع وضرورة الاستجابة له بطريقة ما. وهنا يتم فهم سبب الصراع القائم والمشكلة التي أدت لظهوره.
- مرحلة السلوك: في هذه المرحلة يتم التفاعل مع موضوع الصراع والتصرف على أساسه بشكل سلبي أو إيجابي. ويظهر هذا السلوك بالتغيب عن العمل أو التمارض أو التقصير والإهمال.... الخ
- مرحلة مخرجات الصراع: هذه هي مرحلة التفاعل بين السلوك الصادر عن الشخص الذي سبب الصراع والجهة التي تتفاعل معه، وينتج عن ذلك صدام مستمر بين الأطراف وتدني مستوى الإنتاجية.

### آثار الصراع التنظيمي:

يرى عباينة (المشار إليه في العميان، ٢٠٠٨) إلى أن هناك من يجد للصراع آثاراً إيجابية وآخرون يجدون له آثاراً سلبية، حيث يرى أنصار المدرسة التقليدية أن الصراع يحدث بسبب مشكلات شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود أفعال غير صحيحة، ولا بد من تجنبه. وبالنسبة للصراع التنظيمي فهو سلبي بغض النظر عن مصدره، ويسبب اختلالاً في عمل المنظمة بسبب ما يتركه من آثار سلبية، إضافة إلى قدرته على خفض الإنتاجية في المنظمة وإعاقة التعاون الجماعي، كما أنه يهدر الوقت والجهد والمال مما يؤثر على سير العمل في المنظمة، وقد يدفع الأفراد إلى التركيز على مصالحهم على حساب المصلحة العامة، ويحول طاقاتهم وجهودهم عن المهمة الحقيقية في المنظمة. وخلاصة القول أن أصحاب هذه النظرة يرون في الصراع التنظيمي مرض لصحة المنظمة وهو ناتج عن عدم وجود مهارات قيادية. أما أصحاب الفكر الإداري الحديث فيرونه ذو أثر إيجابي، ويجدون أنه لا يمكن تجنبه، لأنه ناتج عن ظروف داخل المنظمة وهو أداة للتغيير وهو أساس التقدم والإبداع كونه يشجع المبادرة الخلاقة

وتطوير الأفكار الجديدة التي تلعب دوراً مهماً في تطوير المنظمة. ومن هذه الآثار الإيجابية أن الصراع التنظيمي قادر على توليد الطاقات لدى الأفراد وإبراز قدراتهم الكامنة والتي لا يمكن لها أن تظهر في الظروف العادية. إن الصراع نوع من أنواع الاتصال داخل المنظمة وإيجاد حل للصراع يفتح طرقاً جديدة للاتصال ويعمل على فتح قضايا للنقاش، وهذا يساعد على زيادة الإنتاجية كونه قد يكون منتجاً للإبداع والابتكار، وكونه يعطي خبرة تعليمية للأفراد العاملين، كما أنه يمكن أن يساعد في إزالة الستار عن معلومات وحقائق تسهم في تشخيص بعض المشكلات التي تحدث داخل المنظمة.

ويجد شحادة (المشار إليه في شلابي، ٢٠١١) أن كلمة الصراع بحد ذاتها تحمل معنى سلبياً إذ أنه عند سماعها يحضر ببال السامع صورة المواجهة والغضب. أما بالنسبة للصراع داخل منظمات الأعمال فمن الممكن أن تؤدي إلى آثار سلبية أو إيجابية بحسب كيفية ظهور الصراع وبحسب أسبابه.

أما شلابي (٢٠١١) فيقول إن الآثار السلبية للصراع تكمن في أن الصراع يؤدي إلى انفعال سلبي يمكن أن يكون محبطاً جداً، وأن الصراع يعيق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام مما قد يؤدي إلى إيقاف التنسيق بينها، كما يؤدي إلى تشتيت الانتباه والجهود والطاقة، إضافة إلى أنه يؤدي بالإدارة إلى الانتقال من النمط التشاركي إلى النمط السلطوي. أما بالنسبة للآثار الإيجابية فهو يجعلها في أن الصراع يحفز العاملين على فهم بعضهم البعض، ويشجع الابتكار والتغيير والأفكار الجديدة، وقد يحسن من جودة القرار ومن مستوى الالتزام التنظيمي، ويسلط الضوء على المشكلة التي أهملت.

### إدارة الصراع التنظيمي:

إن تعريف الصراع بحسب الخضير (٢٠١٠) يتجلى في استخدام الفرد لكافة طاقاته وإمكاناته بهدف السيطرة على شخص آخر وسلبه ما لديه وتسخيره، وبالتالي فإن مهمة الإدارة هي السيطرة على هذا الصراع واستغلاله بشكل ايجابي، وكون إدارة الصراع عملية إدارية تحكمها قواعد الإدارة وأغراضها ووظائفها فهي تعرف بأنها فن معتمد على المهارات المكتسبة وكيفية استخدامها وهي عملية إدارية فعالة قائمة على الوعي الشامل بالأساليب اللازمة للصراع؛ حيث تبدأ عملية إدارة الصراع بتخطيط عمليات الصراع، إذ إن هذه العملية ترتبط بتحقيق الأهداف

ووضع استراتيجيات بعيدة الأجل، ورسم البرامج ووضع الأهداف. وبعد ذلك تنظيم عملية الصراع؛ حيث إن إدارة الصراع تحتاج أعلى درجات التنظيم واستخدام عملياته على نطاق واسع، فيتم وضع وصف للأعمال والوظائف التي تجري داخل المنظمة، وإعداد الأفراد للقيام بهذه الأعمال، وإيجاد علاقات متينة بين كل مهمة من المهام وبين الأهداف المراد الوصول إليها في إدارة الصراع. واستخدام نظام اتصال فعال بين الأفراد. ثم عملية توجيه الأعمال؛ بمعنى إصدار الأوامر والنواهي من السلطة الإدارية العليا إلى المستويات التنفيذية في الصراع. ولا بد لهذه التوجيهات أن تكون متعايشة مع تطور حوادث الصراع، وهذه التوجيهات تكون سرية وعلنية ومنها ما هو مكتوب ومنها ما هو شفوي.

ويضيف الخضيرى (٢٠١٠) أن التنسيق هو الإجراء الرابع في عملية إدارة الصراع، حيث يكتسب فاعليته من خلال تحديد المهام التي ستجز وتحدد الأولويات للقيام بها، وهذا يتطلب تنسيقاً بين الأفراد مع بعضهم البعض، والتنسيق بين الأدوات التي ستستخدم وما يتطلبه ذلك من استعداد تام، وأيضاً تتابعات المهام التي سيتم تنفيذها بالشكل المطلوب. أما الإجراء أو العملية الخامسة فهي تحفيز قوى الصراع؛ إن المدير الذكي يستخدم سياسات الحوافز الذكية التي تضمن انتصاره في إدارة الصراع، وهو ما يجعله قادراً على الربط بين الحوافز والإنجاز. ويصمم نظام حوافز قائم على: الحوافز العادية وفق النظام المطبق، والحوافز الاستثنائية وفق العلاقات الشخصية مع منفذ بإدارة الصراع. ثم عملية متابعة الصراع وهذا يحتاج نظام فعال للمتابعة، بحيث يتم نقل التفاصيل الدقيقة عن الأعمال التي تتم، لكي تضمن تحقيق الأهداف المرسومة، وهذا يحتاج إلى المتابعة عن قرب ليس من أجل الوقوف على ما تم إنجازه فقط وإنما الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعيق التنفيذ وكيفية التعامل معها، وبالتالي فإن تحليل كل ما يحدث ومعرفة كل ما يحدث في إدارة الصراع يساعد على المتابعة الجيدة. وهذا الجزء من عملية إدارة الصراع سوف يعكس بنفسه جميع العمليات السابقة من رسم الخطط، والتنظيم، والتوجيه، والتحفيز، والتنسيق. وأخيراً، التوصل إلى الصورة الإجمالية للصراع؛ حيث يصور الشكل الإجمالي بطريقة علمية دقيقة تتناول كافة الحقائق التي تم تنفيذها، وعرض حجم التكاليف وحجم العوائد وهو ما يساعد متخذ القرار في الإصرار على الخطة الموضوعية، أو تعديل الخطة الموضوعية أو إجراء تعديلات وتصحيحات شكلية عليها.

### استراتيجيات حل الصراع على مستوى المنظمة:

تستخدم هذه الاستراتيجيات كما يراها القريوتي (٢٠٠٩) للتخفيف من حدة الصراع وأخذ التدابير لتجنب الآثار السلبية له، ومن هذه الاستراتيجيات: التجنب، والتهدئة، واستخدام القوة، والمواجهة. وهي كما يأتي:

#### استراتيجية التجنب Avoidance:

تقوم على مبدأ التغاضي عن أسباب الصراع، بحيث يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة، ويمكن للإدارة أن تستخدم بعض الأساليب مثل:

- **الإهمال:** حيث تقوم الإدارة بتجاهل الموقف كاملاً على أمل أن ينتهي الموقف للأحسن بعد فترة من الزمن، إلا أن خطورة هذا الأسلوب تكمن عندما يزداد الأمر سوءاً مع مرور الوقت وإهمال المشكلة وعدم تحديد مصادر وأسباب الصراع.

- **الفصل الجسدي بين أطراف الصراع:** أي القيام بإبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضها البعض، من مبدأ أن انعدام التفاعل بين المجموعات ينهي ويزيل الصراع، إلا أنه يؤخذ على استخدام هذا الأسلوب تأثيره السلبي على الفعالية الكلية للمنظمة في حال كانت المجموعات والأفراد داخل المنظمة معتادة بشكل كبير على الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والجماعات.

- **التفاعل المحدود:** هنا تسمح الإدارة للأفراد بالتفاعل مع بعضهم البعض ولكن بشكل محدود. ويستخدم هذا الأسلوب في المواقف الرسمية فقط كالاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة، وأيضاً يعاب عليه مثل ما يعاب على أسلوب الفصل الجسدي لأطراف الصراع أي أنه يترك تأثيراً سلبياً على فاعلية المنظمة.

**استراتيجية التهدئة:** تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ ترك عواطف الأطراف المتصارعة حتى تهدأ وتخف حدة الصراع فيما بينها بهدف كسب الوقت. وتقوم الإدارة بتسوية النقاط الثانوية في الصراع وتترك النقاط الجوهرية ليتناقص ويقل خطرهما مع مرور الوقت. ويمكن استخدام أسلوبين في هذه الاستراتيجية هما:

- **التخفيف Smoothing:** يقوم هذا الأسلوب بالتقليل من أهمية نقاط الاختلاف ويسلط الضوء على نقاط التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة، حيث أن هذا الأسلوب يترك المجال أمام أطراف الصراع لتدرك

أنها ليست متعارضةً في الأهداف كما كانت تظن. إلا أنه يؤخذ على هذا الأسلوب أنه يقوم بمواجهة مسببات الصراع بصورة متكاملة مما يؤكد ظهور القضايا الأساسية عاجلاً أو آجلاً.

- **التوفيق Compromise:** في هذا الأسلوب يتم تقديم تنازلات من كلا طرفي الصراع. وفي هذه الحالة لا يوجد رابح بشكل مطلق ولا خاسر بشكل مطلق، حيث يمكن تقسيم الموارد المتصارع عليها بين الأطراف المتنافسة. هذه الطريقة مناسبة إذا كانت الأطراف المتصارعة ذات قوى متناسبة ومتقاربة، أما إذا كان أحد أطراف الصراع أقوى من الآخر فإنه سيفرض حلاً من جانب واحد، وبالتالي لن يكون هذا الأسلوب فعالاً ولا يحقق الرضي الكامل لأي من أطراف الصراع مما يبقى جذور الصراع حيةً.

**استراتيجية استخدام القوة Power:** هذه الاستراتيجية تستخدم القوة لإنهاء الصراع، وقد يتم تعرف مصادر الصراع وقد لا يتم، حيث أن هذا النوع من الاستراتيجيات هدفه إنهاء الصراع بأسرع وقت ممكن من خلال تدخل السلطة العليا في المنظمة حيث يتم إقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل بين أطراف الصراع وحل الصراع بإعطاء أمر بإنهاء الصراع، ووضع الحل الذي يجده مناسباً.

#### استراتيجية المواجهة Confrontation:

يتم في هذه الاستراتيجية تحديد مصادر الصراع ومناقشتها، بحيث تظهر المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة ويتم التركيز عليها، وتستخدم هذه الاستراتيجية الأساليب التالية:

- **أسلوب تبادل وجهات النظر Exchange Viewpoints:** القيام بتبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن، بحيث يحدث تبادل معرفة لوجهات النظر الأخرى التي تم نقلها إلى الجماعات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة التفاهم المتبادل.

- **التركيز على الهدف الاستراتيجي Strategic Objective:** إذ يتم التركيز في هذه الاستراتيجية على اهتمامات وجهود الأطراف المتصارعة على هدف واحد أو مجموعة أهداف عليا مشتركة فقد يكون الهدف هو الحفاظ على استمرارية المنظمة مما يجعل باقي الخلافات ليست ذات أهمية، وفي الواقع ولكي يصبح هذا الأسلوب ذا فعالية عالية فلا بد من وجود اعتماد متبادل

بين الجماعات، وأن يكون الهدف الاستراتيجي للمنظمة ذا قيمة عالية عند جميع المجموعات التي تعمل في المنظمة، بالإضافة إلى إحدى صور المكافأة لإنجاز الهدف.

ويلخص عوض (٢٠٠٨) أساليب إدارة الصراع بين أفراد التنظيم على النحو

التالي:

• **استراتيجية التعاون Collaborative:**

في هذه الاستراتيجية يبذل مدير المنظمة جهوداً بقصد جعل العاملين يفتتحون بأن أهدافهم متناغمة وليست متنافسة. ونتيجة لهذا الاعتقاد لدى العاملين فإنهم سيقومون بمناقشة الاختلاف بينهم بشكل صريح وواضح، وبالتالي سيوظف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة بمعنى أنهم سيعملون معاً بشكل ابتكاري للوصول إلى حلول يستفيد منها الجميع.

• **استراتيجية التنافس Competitive:**

إن الغرض الأساسي في هذه الاستراتيجية هو أن الصراع يعني إما الفوز أو الخسارة؛ حيث يجبر المدير العاملين على الامتثال لرأيه وقوته، فهو يحاول تحقيق مصلحته الشخصية بغض النظر عن مصالح الآخرين. وهنا يدرك الأفراد في المنظمة أن الارتباط سلبي بين أهداف المدير وأهدافهم، بمعنى عدم توافق هذه الأهداف. كما أن العاملين يكونون في حالة تعاونية عندما يكون هدفهم مشترك وهو تحقيق المهام الوظيفية، وقد يكونون في حالة من التنافس إذا أراد كل فرد منهم إثبات قدرته أمام المدير على إنجاز المهام الوظيفية. هذه الاستراتيجية قد تكون مفيدة في الحالات التي يكون فيها سبب الصراع هو نقص الموارد، بينما تقل فاعليتها في الحالات التي يحدث فيها تنازل عن السلطة لأن الطرف الأضعف ليس لديه ما يتنازل عنه.

• **استراتيجية التجنب أو الإغفال Avoiding:**

هذه الاستراتيجية تقوم على تجاهل مسببات الصراع بالرغم من استمرار حدوثه، وهذا يعطي للموظفين فترة زمنية للتفكير والتأني وإعادة النظر في الأمور، على اعتبار أن تجاهل الصراع يسهم في حله. إلا أن بعض الباحثين يخافون من أن يزداد الصراع شدة إذا ما استخدمت هذه الاستراتيجية.

## الدراسات السابقة:

أجرى بواب (١٩٨٦) دراسة لتحديد "أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مدرء المدارس الثانوية في الأردن". وقد بينت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يميلون إلى استخدام أساليب التجنب والمنافسة والمجاملة بنسب أقل من استخدام أسلوب التعاون والتسوية. كما أنهم يميلون إلى منحى التعاون أكثر من منحى الحزم. كما بينت نتائج الدراسة إلى أن هنالك أثر للعمر على استخدام أساليب إدارة الصراع، فكلما تقدم المدير يصبح أكثر ميلا للحزم، كما كان هنالك أثر للمستوى العلمي حيث أن المديرين من حملة الشهادات الجامعية والكليات أكثر ميلا لاستخدام إستراتيجية التعاون. كما بينت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس في استخدام إدارة الصراع، فالمديرات أكثر ميلا في استخدام أسلوب التسوية لحل الصراع، وأقل ميلا في استخدام أسلوب المجاملة. وبينت نتائج الدراسة كذلك في أن عامل الخبرة يؤثر في أساليب إدارة الصراع التنظيمي فكلما زادت خبرة المدير كان أكثر ميلا نحو أسلوب التعاون.

ولمعرفة "أثر الضبط الموقفي على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الإعدادية في الأردن" أجرى السالم (١٩٨٨) دراسة على عينة من مديري المدارس الإعدادية في منطقة عمان الكبرى. وقد تبين من نتائج الدراسة أن أساليب إدارة الصراع لا تختلف باختلاف الضبط الموقفي المدرسي، وأن المديرات أكثر ميلاً لاستخدام أسلوب الحل الوسط بين أطراف الصراع، وكذلك أشارت الدراسة إلى أن للخبرة دورها في حل الصراعات فالمديرين الذين لا تقل خبرتهم عن ١١ سنة يستخدمون أسلوب المنافسة والمديرين الذين تقل خبرتهم عن ١١ سنة يستخدمون أسلوب التجنب.

ولتقييم "فاعلية قادة المدرسة ونجاحهم في تنفيذ البرامج التربوية" أجرى ديتريتش (Dietrich, 1991) دراسة على عينة مكونة من (٤٥٢) مدير مدرسة ثانوية، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري ورؤساء مجالس المدرسة. كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنس المدير. وقد بينت الدراسة أن أسلوب التعاون كان دالا إحصائيا. وأن هناك دلالات إحصائية بين أسلوب التجنب وعمر مدير المدرسة ومؤهله والمنطقة

الجغرافية التي يسكن فيها. كما بينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين أسلوب الحزم والعمر والخبرة والمنطقة الجغرافية.

وأجرى Dawod (١٩٩٢) دراسة تحت عنوان: "تصورات قادة المدارس للصراع وكيفية تعاملهم معه" في الولايات المتحدة الأمريكية وكان الهدف من هذه الدراسة الكشف عن الأساليب التي يتبعها المدراء في معالجة الصراع. وقد تبين من النتائج أن المديرين يدركون الصراع من عدّة جهات نظر، ويستخدمون أساليب متنوعة تختلف باختلاف الموقف، والأسلوب الأكثر شيوعاً حسب الدراسة هو أسلوب الإيجار.

أجرى هاهن (Hahn، ١٩٩٤) دراسة بعنوان: "فهم مديري المدارس لمستوى ونوع الصراع الذي يحدث بينهم كمديرين وبينهم وبين مرؤوسيه" هدفت إلى إظهار المواقع الوظيفية التي من الممكن أن يحدث فيها الصراع بشكل كبير بين المديرين والمرؤوسين، وكذلك لتحديد نوع الصراع ودرجته بناء على نوع وحجم المقاطعة التي توجد فيها المدرسة وطبيعة المجتمع مدنياً أو قروياً، وإلى عامل الجنس والخبرة في الإدارة. وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن الجنس والعمر وطبيعة وحجم المقاطعة والخبرة الإدارية لم تكن لها دلالة إحصائية كأسباب في ترك العمل عند المديرين، كما بينت الدراسة أن الصراعات تظهر بشكل كبير مع المستخدمين في مجال العلاقات العامة ومجال المناهج، وطرق تدريسه والتمويل.

وحول طبيعة العلاقة بين "الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية واستراتيجيات إدارة الصراع المنظمي التي يتبعونها في كل من المدارس الحكومية والخاصة التابعة لوكالة الغوث الدولية" فقد أجرت زكريان (١٩٩٤) دراسة على مجموعة من المديرين والمديرات، وقد أشارت نتائج الدراسة أن أكثر الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي هي إستراتيجية التجنب وكانت بنسبة ٢٥% ثم إستراتيجية التسوية وكانت بنسبة ٢٢%، وحصلت إستراتيجية الإيجار على نسبة ١١,٣% وكانت أقل النسب. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية السائدة واستراتيجيات إدارة الصراع لدى المديرين. وأن الإناث أكثر ميلاً من الذكور في إتباع أساليب إدارة الصراع المختلفة، وإتباع أساليب إدارة الصراع تزداد مع المديرين بازدياد سنوات الخبرة،



كما بينت الدراسة إلى وجود علاقة بين المؤهل العلمي وحل المشكلة فكلما ارتفع المؤهل العلمي لدى المديرين اتجهوا إلى استخدام استراتيجية حل المشكلة. ولمعرفة "أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية " أجرى الخضور (١٩٩٦) دراسة على مديري محافظة المفرق، وبينت نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط شيوعاً هو التسوية، ثم نمط التعاون، فالتجنب، يليه المجاملة، وأخيراً نمط المنافسة.

ولمعرفة "اتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن". أجرى المعشر (٢٠٠٥) دراسة على عينة عشوائية مكونة من (٤٩٨) موظفاً. وجاءت نتائج الدراسة أن تقييم المرؤوسين العاملين في الإدارات الحكومية في الأردن لأساليب إدارة الصراع هي: أسلوب التعاون ثم أسلوب التسوية، أسلوب التفاس، أسلوب التجنب، وأخيراً أسلوب التنازل.

ولمعرفة "إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض" أجرت (العتيبي، ٢٠٠٧) دراسة على مديرات ومشرفات مدينة الرياض. وقد بينت نتائج الدراسة أن أبرز أسباب الصراعات التنظيمية داخل المدرسة الابتدائية للبنات والمتعلقة بالأسباب التنظيمية هي عدم وجود صلاحيات لدى المديرية لمواجهة احتياجات المدرسة، تليها الإتكالية في انجاز الأعمال والمهام بين العلاقات بالمدرسة، ثم ضعف فعالية أجهزة الاتصال والعلاقات الإنسانية في نظام التعليم. أما عن الأسباب الشخصية فكانت: التباين في الصفات الشخصية بين الأفراد العاملين في المدرسة، ثم عدم الشعور بالرضا الوظيفي، ثم المستوى الثقافي والعلمي بين الأفراد. وعن أبرز الاستراتيجيات المتبعة كانت إستراتيجية التعاون، ثم إستراتيجية التجنب، وأخيراً إستراتيجيتي الإيجار والتنافس.

ولمعرفة "درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية"، أجرت كنعان (٢٠٠٧) دراسة على عمداء ورؤساء الأقسام في جامعات (الأردنية، الهاشمية، اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، مؤتة، وآل البيت) ضمن كلياتها العلمية والإنسانية، وقد بينت نتائج الدراسة أن إستراتيجية التعاون كانت أكثر الاستراتيجيات شيوعاً ثم إستراتيجية حل المشكلات ثم الحوار والتفاوض، ثم الحواجز وبدرجة ممارسة قليلة، وأخيراً إستراتيجية تدريب الحساسية.

وقد أجرت بدر (٢٠٠٩) دراسة بعنوان "درجة وجود الصراع التنظيمي بين المعلمين في مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن وأساليب التعامل معها من وجهة نظر المديرين والمعلمين". وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة وجود الصراع التنظيمي في مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن جاء بدرجة متوسطة، وأن الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي في مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن والمرتبطة من الأكثر شيوعاً إلى الأقل استخداماً هي استراتيجية التعاون ثم التوفيق ثم المجاملة، فالإجبار والتجنب. وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الوظيفة والخبرة والمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور.

وفي دراسة بعنوان: "درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك" أجراها درادكة (٢٠١١) أظهرت أن مستوى ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع كان متوسطاً على جميع الاستراتيجيات، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس لصالح الإناث في استراتيجيات المشاركة والتجنب والتسوية، واستراتيجية المواجهة لصالح الذكور.

وفي دراسة أجراها الجعافرة (٢٠١٣) بعنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم" فقد أظهرت أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والخبرة.

كما بينت دراسة أبو سنيينة والبياتي (٢٠١٤) حول "مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان" أن مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي كان متوسطاً، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة التي بحثت موضوع الصراع التنظيمي واستراتيجياته يتضح أن الباحثين تناولوا موضوع الصراع بأهداف مختلفة، فبعض هذه الدراسات هدفت إلى تعرف أسباب نشوء الصراع التنظيمي،

في حين هدفت أخرى للتعرف على الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي. إلا أن هذه الدراسة الحالية تميزت في الجمع بين تعرف درجة وجود الصراع التنظيمي واستراتيجيات التعامل معه من قبل المديرين في مدارس الأردن. **الطريقة والإجراءات:**

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي وتم اعتماد الاستبانة وسيلة لجمع البيانات سواء بالنسبة للمشكلات التي تسبب وجود الصراع التنظيمي، أو الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي. وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس مدينة اربد في الأردن للعام الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٦، وقد تم اختيار عينة متيسرة من المعلمين عددها (123) معلماً ومعلمة من أكثر من ١٠ مدارس متفرقة. ويبين الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

| النسبة | التكرار | الفئات                   |               |
|--------|---------|--------------------------|---------------|
| 9.8    | 12      | ذكر                      | الجنس         |
| 90.2   | 111     | أنثى                     |               |
| 100.0  | 123     | المجموع                  |               |
| 46.3   | 57      | سنة إلى أقل من ٥ سنوات   | الخبرة        |
| 25.2   | 31      | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات |               |
| 28.5   | 35      | ١٠ سنوات فأكثر           |               |
| 100.0  | 123     | المجموع                  |               |
| 13.0   | 16      | دبلوم                    | المؤهل العلمي |
| 78.0   | 96      | بكالوريوس                |               |
| 8.9    | 11      | ماجستير                  |               |
| 100.0  | 123     | المجموع                  |               |

من الملاحظ في الجدول السابق أن نسبة الإناث ضمن عينة الدراسة تزيد بنسبة كبيرة عن نسبة الذكور. ويتبين كذلك أن معظم أفراد العينة كانت سنوات خبرتهم تتراوح ما بين سنة إلى أقل من ٥ سنوات، وأن نسبة الحاصلين على درجة بكالوريوس تزيد عن الحاصلين على درجة الدبلوم أو الماجستير.

**أداة الدراسة:** أعد الباحث لجمع البيانات استبانة موجهة إلى المعلمين بحيث تكونت من جزأين هما: عوامل نشوء الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وقد تم بناء الاستبانة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة العتيبي (٢٠٠٧) وبدر (٢٠٠٩). ويجيب المستجيب عليها إزاء

## الصراع التنظيمي بين المعلمين واستراتيجيات مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين في الأردن

كل فقرة من فقرات الاستبانة على سلم استجابة مكون من خمس درجات وهي: (كبيرة جداً- كبيرة- متوسطة- قليلة- قليلة جداً)، بحيث تأخذ الدرجات الآتية (٥-٤-٣-٢-١) على التوالي، وبناء عليه يتم تحديد درجة وجود الصراع التنظيمي أو استراتيجية إدارته من خلال حساب متوسط استجاباته على فقرات الاستبانة بشكل كامل.

**صدق أداة الدراسة:** للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام صدق المحتوى (Content Validity) من خلال عرض الأداة على (٥) محكمين من المختصين من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية. وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٨١) فقرة موزعة على عوامل نشوء الصراع (٤٣) فقرة واستراتيجيات إدارة الصراع (٣٨). وبعد جمع الاستبانات، قام الباحث بإجراء التعديلات التي طلبها المحكمون، وقد اعتمدت نسبة موافقة مقارنها ٨٠% فأكثر للإبقاء على الفقرات. وبعد الحذف والإضافة والتعديل، أصبح عدد فقرات الاستبانة (٧٤) فقرة موزعة على عوامل نشوء الصراع (٤٠) فقرة واستراتيجيات إدارة الصراع (٣٤).

### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (٢٠) حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول أدناه يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٢) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

| الاتساق الداخلي | المجالات                                       |
|-----------------|--|
| 0.79            | المشكلات الشخصية التي تواجه المعلم             |
| 0.92            | علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم                 |
| 0.88            | المشكلات التي تواجه المعلم مع المؤسسة التربوية |
| 0.93            | مستوى الفاعلية                                 |
| 0.95            | المشكلات ككل                                   |
| 0.94            | استراتيجية التعاون                             |
| 0.83            | استراتيجية المجاملة                            |
| 0.73            | استراتيجية التجنب                              |
| 0.80            | استراتيجية الإكراه                             |

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وقد تم اعتماد معيار التحليل التالي: من ١ إلى ١.٤٩ قليلة جداً، ومن

١.٥٠ إلى ٢.٤٩ قليلة، ومن ٢.٥٠ إلى ٣.٤٩ متوسطة، ومن ٣.٥٠ إلى ٤.٤٩ كبيرة، و ٤.٥٠ فأكثر كبيرة جداً.

### نتائج الدراسة:

**السؤال الأول: ما درجة وجود الصراع التنظيمي بين المعلمين في المدارس في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة وجود الصراع التنظيمي بين المعلمين في المدارس في الأردن من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة وجود الصراع التنظيمي بين المعلمين في المدارس في الأردن من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | المجال   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ١      | ٢     | علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم                 | 2.90            | 1.02              | متوسطة  |
| ٢      | ٣     | المشكلات التي تواجه المعلم مع المؤسسة التربوية | 2.88            | .79               | متوسطة  |
| ٣      | ٤     | مستوى الفاعلية                                 | 2.63            | 1.03              | متوسطة  |
| ٤      | ١     | المشكلات الشخصية التي تواجه المعلم             | 2.49            | .77               | قليلة   |
|        |       | المشكلات ككل                                   | 2.75            | .76               | متوسطة  |

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٤٩-٢.٩٠)، حيث جاء مجال علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.90) أي بدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مجال المشكلات التي تواجه المعلم مع المؤسسة التربوية بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٨) بدرجة متوسطة، ثم جاء مجال مستوى الفاعلية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٣) بدرجة متوسطة، بينما جاء مجال المشكلات الشخصية التي تواجه المعلم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.49) أي بدرجة قليلة، وبلغ المتوسط الحسابي للمشكلات ككل (٢.٧٥) أي بدرجة متوسطة.

**السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة وجود الصراع التنظيمي بين المعلمين تعزى للوظيفة والجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟**

الصراع التنظيمي بين المعلمين واستراتيجيات  
مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين في الأردن

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة وجود الصراع التنظيمي تبعا لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمشكلات تبعا لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

| المتغيرات     | الجنس                    | س | ع | المشكلات الشخصية التي تواجه المعلم | علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم | المشكلات التي تواجه المعلم مع المؤسسة التربوية | مستوى الفاعلية | المشكلات ككل |
|---------------|--------------------------|---|---|------------------------------------|--------------------------------|--|----------------|--------------|
| الجنس         | ذكر                      | س | ع | 3.20                               | 2.83                           | 3.42   | 3.31           | 3.20         |
|               |                          |   |   | .777                               | .955                           | .819   | .746           | .646         |
| الخبرة        | أنثى                     | س | ع | 2.41                               | 2.90                           | 2.83   | 2.56           | 2.70         |
|               |                          |   |   | .742                               | 1.037                          | .778   | 1.032          | .758         |
|               | سنة إلى أقل من ٥ سنوات   | س | ع | 2.57                               | 3.07                           | 2.93   | 2.69           | 2.84         |
|               |                          |   |   | .868                               | 1.028                          | .807   | 1.038          | .808         |
|               | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات | س | ع | 2.27                               | 2.50                           | 2.55   | 2.21           | 2.41         |
|               |                          |   |   | .670                               | 1.045                          | .818   | .788           | .707         |
|               | ١٠ سنوات فأكثر           | س | ع | 2.55                               | 2.97                           | 3.10   | 2.92           | 2.92         |
|               |                          |   |   | .691                               | .935                           | .689   | 1.110          | .641         |
| المؤهل العلمي | دبلوم                    | س | ع | 2.35                               | 2.97                           | 3.10   | 2.83           | 2.86         |
|               |                          |   |   | .680                               | 1.121                          | .799   | 1.374          | .751         |
|               | بكالوريوس                | س | ع | 2.46                               | 2.86                           | 2.82   | 2.57           | 2.70         |
|               |                          |   |   | .796                               | 1.014                          | .783   | .986           | .763         |
|               | ماجستير                  | س | ع | 2.90                               | 3.14                           | 3.11   | 2.90           | 3.03         |
|               |                          |   |   | .675                               | 1.050                          | .911   | .835           | .743         |

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (٤) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة وجود الصراع التنظيمي بين المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات جدول (٥) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (٦).

جدول (٥) تحليل التباين الثلاثي المتعدد

لأثر الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على مجالات المشكلات

| الدالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المجالات                                       | مصدر التباين  |
|------------------|--------|----------------|--------------|----------------|--|---------------|
| .002             | 9.819  | 5.375          | 1            | 5.375          | المشكلات الشخصية التي تواجه المعلم             | الجنس         |
| .529             | .399   | .407           | 1            | .407           | علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم                 | هوتلنج=193.   |
| .047             | 4.042  | 2.377          | 1            | 2.377          | المشكلات التي تواجه المعلم مع المؤسسة التربوية | ح=0.000.      |
| .053             | 3.806  | 3.757          | 1            | 3.757          | مستوى الفاعلية                                 |               |
| .287             | 1.262  | .691           | 2            | 1.381          | المشكلات الشخصية التي تواجه المعلم             | الخبرة        |
| .025             | 3.787  | 3.872          | 2            | 7.745          | علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم                 | ويلكس=910.    |
| .039             | 3.341  | 1.965          | 2            | 3.930          | المشكلات التي تواجه المعلم مع المؤسسة التربوية | ح=204.        |
| .040             | 3.316  | 3.273          | 2            | 6.546          | مستوى الفاعلية                                 |               |
| .188             | 1.697  | .929           | 2            | 1.858          | المشكلات الشخصية التي تواجه المعلم             | المؤهل العلمي |
| .423             | .867   | .886           | 2            | 1.773          | علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم                 | ويلكس=948.    |
| .351             | 1.057  | .621           | 2            | 1.243          | المشكلات التي تواجه المعلم مع المؤسسة التربوية | ح=626.        |
| .543             | .615   | .607           | 2            | 1.213          | مستوى الفاعلية                                 |               |
|                  |        | .547           | 117          | 64.050         | المشكلات الشخصية التي تواجه المعلم             | الخطأ         |
|                  |        | 1.022          | 117          | 119.629        | علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم                 |               |
|                  |        | .588           | 117          | 68.814         | المشكلات التي تواجه المعلم مع المؤسسة التربوية |               |
|                  |        | .987           | 117          | 115.485        | مستوى الفاعلية                                 |               |
|                  |        |                | 122          | 73.857         | المشكلات الشخصية التي تواجه المعلم             | الكلية        |
|                  |        |                | 122          | 128.377        | علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم                 |               |
|                  |        |                | 122          | 77.839         | المشكلات التي تواجه المعلم مع المؤسسة التربوية |               |
|                  |        |                | 122          | 129.425        | مستوى الفاعلية                                 |               |

يتبين من الجدول (٥) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في مجالي المشكلات الشخصية التي تواجه المعلم والمشكلات التي تواجه المعلم مع المؤسسة التربوية، وجاءت الفروق لصالح الذكور بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في باقي المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات باستثناء مجال المشكلات الشخصية التي تواجه المعلم، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (٧).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات.

جدول (٦) تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس وسنوات الخبرة  
والمؤهل العلمي على الدرجة الكلية للمشكلات

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين  |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|---------------|
| .092              | 2.886  | 1.541          | 1            | 1.541          | الجنس         |
| .018              | 4.186  | 2.235          | 2            | 4.470          | الخبرة        |
| .312              | 1.176  | .628           | 2            | 1.255          | المؤهل العلمي |
|                   |        | .534           | 117          | 62.460         | الخطأ         |
|                   |        |                | 122          | 70.567         | الكلية        |

يتبين من الجدول (٦) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف ٢.٨٨٦ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٩٢.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف ٤.١٨٦ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠١٨، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (٧).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف ١.١٧٦ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٣١٢.



جدول (٧) المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر سنوات الخبرة

| ١٠ سنوات فأكثر | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات | سنة إلى أقل من ٥ سنوات | المتوسط الحسابي |                          |  |
|----------------|--------------------------|------------------------|-----------------|--------------------------|--|
|                |                          |                        | 3.07            | سنة إلى أقل من ٥ سنوات   | علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم                 |
|                |                          | *.57                   | 2.50            | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات |  |
|                | .47                      | .10                    | 2.97            | ١٠ سنوات فأكثر           |  |
|                |                          |                        | 2.93            | سنة إلى أقل من ٥ سنوات   | المشكلات التي تواجه المعلم مع المؤسسة التربوية |
|                |                          | .38                    | 2.55            | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات |  |
|                | *.55                     | .17                    | 3.10            | ١٠ سنوات فأكثر           |  |
|                |                          |                        | 2.69            | سنة إلى أقل من ٥ سنوات   | مستوى الفاعلية                                 |
|                |                          | .48                    | 2.21            | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات |  |
|                | *.71                     | .23                    | 2.92            | ١٠ سنوات فأكثر           |  |
|                |                          |                        | 2.84            | سنة إلى أقل من ٥ سنوات   | المشكلات ككل                                   |
|                |                          | *.43                   | 2.41            | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات |  |
|                | *.51                     | .08                    | 2.92            | ١٠ سنوات فأكثر           |  |

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

يتبين من الجدول (٧) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ) بين فئة الخبرة من سنة إلى أقل من ٥ سنوات و بين فئة الخبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من سنة إلى أقل من ٥ سنوات، في علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ) بين فئة الخبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات و بين فئة الخبرة ١٠ سنوات فأكثر وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر، في المشكلات التي تواجه المعلم مع المؤسسة التربوية و مستوى الفاعلية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ) بين فئة الخبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات من جهة وكل من فئتي الخبرة سنة إلى أقل من ٥ سنوات و ١٠ سنوات فأكثر وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي الخبرة سنة إلى أقل من ٥ سنوات و ١٠ سنوات فأكثر، في المشكلات ككل.

السؤال الثالث: ما استراتيجيات مديري المدارس في الأردن في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

الصراع التنظيمي بين المعلمين واستراتيجيات  
مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين في الأردن

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستراتيجيات المستخدمة في المدارس في الأردن في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للاستراتيجيات المستخدمة في المدارس في الأردن في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الاستراتيجية        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١      | ٢     | استراتيجية التعاون  | 3.60            | .99               | كبيرة   |
| ٢      | ١     | استراتيجية التوفيق  | 3.45            | .87               | متوسطة  |
| ٣      | ٣     | استراتيجية المجاملة | 3.11            | .77               | متوسطة  |
| ٤      | ٥     | استراتيجية الإكراه  | 3.09            | .98               | متوسطة  |
| ٥      | ٤     | استراتيجية التجنب   | 2.90            | .75               | متوسطة  |

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٩٠-٣.٦٠)، حيث جاءت استراتيجية التعاون في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.60) أي بدرجة كبيرة، تلاها في المرتبة الثانية استراتيجية التوفيق بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبدرجة متوسطة، تلاها في المرتبة الثالثة استراتيجية المجاملة بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وبدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الرابعة استراتيجية الإكراه بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت استراتيجية التجنب في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.90) وبدرجة متوسطة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات مديري المدارس في إدارة الصراع التنظيمي تعزى للوظيفة والجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

| استراتيجية الإيجاب | استراتيجية التجنب | استراتيجية المجاملة | استراتيجية التعاون | استراتيجية التوفيق |   | الجنس                    |               |
|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---|--------------------------|---------------|
| 3.08               | 3.05              | 3.64                | 4.52               | 4.42               | س | ذكر                      | الجنس         |
| .967               | .966              | .397                | .428               | .525               | ع |                          |               |
| 3.09               | 2.89              | 3.06                | 3.50               | 3.35               | س | أنثى                     |               |
| .989               | .729              | .783                | .992               | .842               | ع |                          |               |
| 3.11               | 2.86              | 3.06                | 3.45               | 3.41               | س | سنة إلى أقل من ٥ سنوات   | الخبرة        |
| 1.018              | .806              | .805                | 1.010              | .871               | ع |                          |               |
| 2.93               | 2.85              | 3.19                | 3.86               | 3.60               | س | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات |               |
| .895               | .791              | .762                | 1.026              | .897               | ع |                          |               |
| 3.21               | 3.02              | 3.13                | 3.63               | 3.40               | س | ١٠ سنوات فأكثر           |               |
| 1.008              | .623              | .745                | .931               | .872               | ع |                          |               |
| 2.98               | 2.78              | 3.07                | 3.73               | 3.34               | س | دبلوم                    | المؤهل العلمي |
| 1.123              | .802              | .742                | 1.021              | .887               | ع |                          |               |
| 3.14               | 2.99              | 3.11                | 3.58               | 3.47               | س | بكالوريوس                |               |
| .966               | .724              | .801                | 1.000              | .860               | ع |                          |               |
| 2.89               | 2.35              | 3.17                | 3.60               | 3.50               | س | ماجستير                  |               |
| .971               | .731              | .605                | 1.032              | 1.049              | ع |                          |               |

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (٩) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات مديري المدارس في إدارة الصراع التنظيمي بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي جدول (١٠).

جدول (١٠)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

على استراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي

| الدلالة ال<br>إحصائية | قيمة ف | متوسط<br>المربعات | درجات<br>الحرية | مجموع<br>المربعات | المجالات            | مصدر<br>التباين  |
|-----------------------|--------|-------------------|-----------------|-------------------|---------------------|------------------|
| .000                  | 20.373 | 13.673            | 1               | 13.673            | استراتيجية التوفيق  | الجنس            |
| .000                  | 14.074 | 12.677            | 1               | 12.677            | استراتيجية التعاون  |                  |
| .012                  | 6.459  | 3.789             | 1               | 3.789             | استراتيجية المجاملة |                  |
| .410                  | .684   | .367              | 1               | .367              | استراتيجية التجنب   |                  |
| .861                  | .031   | .030              | 1               | .030              | استراتيجية الإجبار  |                  |
| .224                  | 1.517  | 1.018             | 2               | 2.036             | استراتيجية التوفيق  | الخبرة           |
| .082                  | 2.554  | 2.301             | 2               | 4.602             | استراتيجية التعاون  |                  |
| .622                  | .476   | .279              | 2               | .559              | استراتيجية المجاملة |                  |
| .270                  | 1.323  | .710              | 2               | 1.419             | استراتيجية التجنب   |                  |
| .420                  | .875   | .862              | 2               | 1.725             | استراتيجية الإجبار  |                  |
| .794                  | .231   | .155              | 2               | .310              | استراتيجية التوفيق  | المؤهل<br>العلمي |
| .842                  | .172   | .155              | 2               | .310              | استراتيجية التعاون  |                  |
| .909                  | .096   | .056              | 2               | .112              | استراتيجية المجاملة |                  |
| .008                  | 5.014  | 2.690             | 2               | 5.379             | استراتيجية التجنب   |                  |
| .567                  | .569   | .561              | 2               | 1.123             | استراتيجية الإجبار  |                  |
|                       |        | .671              | 117             | 78.523            | استراتيجية التوفيق  | الخطأ            |
|                       |        | .901              | 117             | 105.38<br>9       | استراتيجية التعاون  |                  |
|                       |        | .587              | 117             | 68.634            | استراتيجية المجاملة |                  |
|                       |        | .536              | 117             | 62.759            | استراتيجية التجنب   |                  |
|                       |        | .986              | 117             | 115.36<br>6       | استراتيجية الإجبار  |                  |
|                       |        |                   | 122             | 93.294            | استراتيجية التوفيق  | الكلية           |
|                       |        |                   | 122             | 121.56<br>1       | استراتيجية التعاون  |                  |
|                       |        |                   | 122             | 72.875            | استراتيجية المجاملة |                  |
|                       |        |                   | 122             | 68.994            | استراتيجية التجنب   |                  |
|                       |        |                   | 122             | 117.92<br>5       | استراتيجية الإجبار  |                  |

يتبين من الجدول (١٠) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 > \alpha$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع الاستراتيجيات باستثناء استراتيجيتي التجنب والإجبار، وجاءت الفروق لصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 > \alpha$ ) تعزى لأثر الخبرة في جميع الاستراتيجيات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 > \alpha$ ) تعزى لأثر المؤهل في جميع الاستراتيجيات باستثناء استراتيجية التجنب، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (١١).

#### جدول (١١)

المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر المؤهل العلمي على استراتيجية التجنب

| ماجستير | بكالوريوس | دبلوم | المتوسط الحسابي |           |                   |
|---------|-----------|-------|-----------------|-----------|-------------------|
|         |           |       | 2.78            | دبلوم     | استراتيجية التجنب |
|         |           | .21   | 2.99            | بكالوريوس |                   |
|         | *.63      | .43   | 2.35            | ماجستير   |                   |

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 > \alpha$ )

يتبين من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 > \alpha$ ) بين بكالوريوس وماجستير وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس.

السؤال الخامس: هل هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 > \alpha$ ) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة الصراع التنظيمي بين المعلمين في المدارس في الأردن واستراتيجيات مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الصراع التنظيمي السائد بين المعلمين في المدارس في الأردن واستراتيجيات مديري المدارس في إدارته التعامل معه من وجهة نظر المعلمين، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الصراع التنظيمي السائد بين المعلمين في  
المدارس في الأردن واستراتيجيات التعامل معه من وجهة نظر المعلمين

| استراتيجية<br>الإيجاب | استراتيجية<br>التجنب | استراتيجية<br>المجاملة | استراتيجية<br>التعاون | استراتيجية<br>التوفيق |                   |  |
|-----------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|--|
| .059                  | ** .242              | ** .249                | ** .243               | ** .268               | معامل الارتباط ر  | المشكلات<br>الشخصية التي<br>تواجه المعلم             |
| .514                  | .007                 | .005                   | .007                  | .003                  | الدلالة الإحصائية |  |
| 123                   | 123                  | 123                    | 123                   | 123                   | العدد             |  |
| .001                  | .097                 | -.120                  | *-.206                | *-.200                | معامل الارتباط ر  | علاقة الإدارة<br>المدرسية بالمعلم                    |
| .989                  | .288                 | .187                   | .023                  | .027                  | الدلالة الإحصائية |  |
| 123                   | 123                  | 123                    | 123                   | 123                   | العدد             |  |
| .061                  | .120                 | -.038                  | -.002                 | -.004                 | معامل الارتباط ر  | المشكلات التي<br>تواجه المعلم مع<br>المؤسسة التربوية |
| .499                  | .185                 | .675                   | .980                  | .963                  | الدلالة الإحصائية |  |
| 123                   | 123                  | 123                    | 123                   | 123                   | العدد             |  |
| .074                  | ** .280              | ** .232                | * .217                | * .206                | معامل الارتباط ر  | مستوى الفاعلية                                       |
| .415                  | .002                 | .010                   | .016                  | .022                  | الدلالة الإحصائية |  |
| 123                   | 123                  | 123                    | 123                   | 123                   | العدد             |  |
| .056                  | * .209               | .068                   | .046                  | .049                  | معامل الارتباط ر  | المشكلات ككل   |
| .537                  | .021                 | .453                   | .617                  | .592                  | الدلالة الإحصائية |  |
| 123                   | 123                  | 123                    | 123                   | 123                   | العدد             |  |

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول (١٢) الآتي:

- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين المشكلات الشخصية التي تواجه المعلم وكل من استراتيجية التوفيق، واستراتيجية التعاون، واستراتيجية المجاملة، واستراتيجية التجنب.
- وجود علاقة سلبية دالة إحصائية بين علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم وكل من استراتيجية التوفيق، واستراتيجية التعاون.
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين مستوى الفاعلية وكل من استراتيجية التوفيق، واستراتيجية التعاون، واستراتيجية المجاملة، واستراتيجية التجنب.
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين المشكلات ككل واستراتيجية التجنب.

### مناقشة النتائج:

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة وجود الصراع التنظيمي

بين المعلمين في المدارس في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن درجة وجود الصراع التنظيمي بتقديرات المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على المجالات ككل، جاءت بدرجة متوسطة، إذ حصلت على متوسط حسابي قدره (٢.٧٥)، وانحراف معياري (٠.٧٦)، ويعزو الباحث ذلك إلى قناعة المعلم إلى حد ما بالنمط التنظيمي السائد في المدارس في الأردن. إلا أن الدرجة المتوسطة توحى إلى وجود صراعات تنظيمية متعددة في المؤسسة التربوية.

وجاء مجال علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.90) أي بدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى ضعف المستوى المعرفي في استراتيجيات الإدارة المدرسية من قبل مديري المدارس باعتبار أن معظمهم ليسوا من حملة الشهادات العليا في تخصص الإدارة التربوية. وقد يعزى ذلك أيضا إلى ضعف التمكن من المهارات القيادية في إدارة المدرسة. بينما جاء مجال المشكلات الشخصية التي تواجه المعلم في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.49) أي بدرجة قليلة. وبالرغم من أن المتطلبات الكثيرة التي تتطلبها وزارة التربية والتعليم من المعلمين، وكذلك كثرة أعباء العمل التدريسي وعمل الاختبارات وتصحيحها وغيرها من الممارسات التربوية المطلوبة إلا أن ذلك لم يسبب بشكل عام بالصراع التنظيمي. وقد يعزى ذلك إلى قدرة المعلم على الفصل بين مشكلاته الشخصية وإيمانه برسالته التربوية الراقية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة وجود الصراع التنظيمي بين المعلمين تعزى للتجربة والجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

أشارت نتائج هذا السؤال إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 > \alpha$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات. وقد يعزى ذلك إلى عدم اختلاف طبيعة مشاكل الذكور عن مشاكل الإناث، من حيث أسباب المشكلة وحجمها والآثار المترتبة عليها. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 > \alpha$ ) تعزى لأثر الخبرة بين فئة الخبرة من سنة إلى أقل من ٥

سنوات وبين فئة الخبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من سنة إلى أقل من ٥ سنوات، في علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم. ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية كون أصحاب الخبرات قد اكتسبوا مهارات عدة في التعامل مع المعلم. وأشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الدورات التدريبية التي خضعوا لها أصحاب الشهادات القليلة والتي أكسبتهم خبرات عملية، وكانت مقاربة مع أصحاب الشهادات العليا. وقد ساهم هذا الوضع في تخفيض مستوى الفروق الناتجة عن الاختلافات في المؤهل العلمي، لهذا لم تظهر الفروق الإحصائية بصورة واضحة.

**مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على: ما هي استراتيجيات مديري المدارس في الأردن في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟**

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني أن استراتيجية التعاون جاءت في المرتبة الأولى من حيث الاستخدام في إدارة الصراع التنظيمي من قبل مديري المدارس بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.60) أي بدرجة كبيرة. وقد يعزى ذلك إلى ميل المديرين في تدعيم اعتقاد المعلمين أن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض. ومن الطبيعي أن يدفع مثل هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح، وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة. وكما تشير النتائج فإن استراتيجية التجنب جاءت في المرتبة الأخيرة ويمتوسط حسابي بلغ (2.90) وبدرجة متوسطة. ومن يستخدم أسلوب التجنب فإنه يؤكد على أن أسباب الصراع لا تستحق الاهتمام بها وأن هذه الصراعات ستزول مع مرور الزمن إذا تم تجاهلها وإهمالها.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠٠٧)، والتي أجريت على مديرات ومشرفات المدارس في مدينة الرياض، ودراسة كنعان (٢٠٠٧)، والتي أجريت على عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية، ودراسة المعشر (٢٠٠٥) والتي أجريت على عدد من موظفي الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن. وقد أشارت نتائج هذه الدراسات بأن أكثر أساليب إدارة الصراع استخداماً عند المديرين هو أسلوب التعاون. وقد يكون السبب في الحصول على نفس النتائج هو المجتمع الواحد والذي أجريت عليه هذه الدراسات،



كذلك الزمن المتقارب، فجميع هذه الدراسات تمت في السنوات الأخيرة. وقد تبين هذه النتائج إلى القدرة والمهارة التي يمتلكها مديرو تلك المدارس والمؤسسات وإلى استخدام لغة الحوار الفعال والمنظم، وإلى إمكانية فتح قنوات اتصال بين جميع أطراف الصراع. واختلفت هذه الدراسة عن دراسة زكريان (١٩٩٤) والتي أجريت على مديري المدارس في عمان وأشارت بأن أكثر أساليب إدارة الصراع استخداماً عند المديرين هو أسلوب التجنب.

**مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على: السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات مديري المدارس في إدارة الصراع التنظيمي تعزى للوظيفة والجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟**

أشارت نتائج هذا السؤال إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 > \alpha$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع الاستراتيجيات باستثناء استراتيجيتي التجنب والإجبار، وجاءت الفروق لصالح الذكور. حيث يشير المعلمون إلى أن المديرين يستخدمون أسلوب التجنب في إدارة الصراع بشكل أكبر مما تراه المعلمات ويمتاز هذا الأسلوب باهتمام منخفض بالنفس واهتمام منخفض في الآخرين. وربما يعود هذا إلى أن طبيعة الصراعات عند الذكور تختلف عن الصراعات عند الإناث من حيث الأسباب، والحجم، والآثار المترتبة على الصراع حيث أن الصراع عند الذكور قد تكون أقل حجماً وأقل تأثيراً على سير العمل ويمكن تجنبها أو تجنبها. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ديترينش (Dietrich, 1991). أما فيما يتعلق باستراتيجية الإجبار فإن ذلك قد يعزى لطبيعة شخصية المديرين التي تميل إلى شيء من التسلط والهيمنة والتحكم في الآخرين أكثر من المديرات.

وتشير أيضاً إلى عدم وجود فروق تعزى لأثر الخبرة في جميع الاستراتيجيات. وقد يعزو الباحث ذلك إلى الدورات التدريبية، والمؤتمرات التي شاركوا فيها أصحاب الخبرة القليلة والمتوسطة وإلى النشاط والاندفاع والرغبة في العمل، مقارنة مع أصحاب الخبرة الطويلة كل هذا أسهم في عدم وجود فروق تعزى لمغيب الخبرة. وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة هاهن (Hahn, 1994). وكذلك إلى عدم وجود فروق تعزى لأثر المؤهل في جميع الاستراتيجيات باستثناء استراتيجية التجنب بين بكالوريوس وماجستير وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس. وقد يعزى ذلك إلى

اختلاف المستوى العلمي والذي يؤثر نوعا ما في تصورية الأمور وتحسبها واختبارها، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بواب، ١٩٨٦). مناقشة نتائج السؤال الخامس والذي ينص على: هل هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة الصراع التنظيمي بين المعلمين في المدارس في الأردن واستراتيجيات مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين المشكلات الشخصية التي تواجه المعلم وكل من استراتيجية التوفيق، واستراتيجية التعاون، واستراتيجية المجاملة، واستراتيجية التجنب. وقد يعزى ذلك إلى محاولة انتهاج المديرين تلك الاستراتيجيات مراعاة للمعلم الذي يعاني من مشكلات شخصية. وفيما يتعلق باستراتيجية التجنب فإن الباحث يعزو ذلك إلى أن المدير يحاول في أن لا يجعل الصراع مضيعة للوقت، فوجود جزء من الصراع يعمل على رفع مستوى المؤسسة ورفيها إذا نظر إليه بطريقة إيجابية. كما أشارت إلى وجود علاقة سلبية دالة إحصائيا بينعلاقة الإدارة المدرسية بالمعلم وكل من استراتيجية التوفيق، واستراتيجية التعاون. ويعزو الباحث ذلك إلى الوضع الطبيعي لأن استراتيجيتي التوفيق والتعاون لا يمكنها أن تتوافق مع تلك المشكلات لا سيما المشكلات التي تواجه المعلم مع المؤسسة التربوية، والمشكلات التي تختص بعلاقة الإدارة المدرسية بالمعلم، كون تلك المشكلات تنص على عدم اهتمام الإدارة المدرسية بمشاعر المعلم في حين أن استراتيجية التوفيق تعمل على تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع. وأشارت كذلك إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين مستوى الفاعلية وكل من استراتيجية التوفيق، واستراتيجية التعاون، واستراتيجية المجاملة، واستراتيجية التجنب. فإن هذه الاستراتيجيات توحى بالرضا عن فعالية الأداء باستثناء استراتيجية التجنب باعتبار أن المدير كذلك ينظر إلى مؤسسته نظرة ايجابية تدعوه أن يرى بعض الصراعات أمرا طبيعيا للعمل التربوي.

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يضع الباحث عدداً من التوصيات كما يأتي:

- ١- زيادة وعي المديرين والمعلمين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي في مؤسساتهم التربوية عن طريق الدورات التدريبية.
- ٢- فهم أطراف الصراع التنظيمي لإستراتيجية التعاون، وتعزيز هذه الإستراتيجية في إدارة مؤسساتهم التربوية، عن طريق إشراك جميع المعلمين في وضع الأهداف والخطط السنوية والشهرية واليومية، والتعامل معها بكل شفافية ووضوح.
- ٣- العمل على تنظيم ورش عمل، ولقاءات دورية لمعرفة المشكلات التي يتعرض لها المعلم أو المدير في المدرسة، وكيفية الاستفادة من خبرات بعضهم البعض.
- ٤- إشعار المعلمين بدورهم في المؤسسة التربوية، حيث يعمل على زيادة الانتماء لهذه المؤسسة ويحوّل الصراع إلى شراكة، تعمل على تطوير المؤسسة والنهوض بها إلى حالة من التكامل والانصهار في بوتقة واحدة.
- ٥- بناء علاقات اجتماعية وإنسانية بين المديرين والمعلمين مما يحفز على تواصل أفضل.
- ٦- توجيه جهود الباحثين في مثل هذه المؤسسات التربوية لدراسة مجالات أخرى في موضوع الصراع التنظيمي: كدراسة علاقة الصراع التنظيمي وأثره على أداء المعلم الأكاديمي، والانتماء المؤسسي، وضغوط العمل.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- أبو سنينة، عونية والبياتي، عبد الجبار. (٢٠١٤). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، مجلد ١٠، عدد ١، ١٠١-١١٩.
- بدر، ديانا جبران. (٢٠٠٩). درجة وجود الصراع التنظيمي بين المعلمين في مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن وأساليب التعامل معها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اردن: الأردن.
- بواب، حسني خوري (١٩٨٦). أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المدراء في المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- الجعافرة، صفاء جميل. (٢٠١٣). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد ٤٠، العدد
- الخضور، جمال فارس. (١٩٩٦). أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اردن: الأردن.
- الخضيرى، محسن. (٢٠١٠). إدارة الصراع: كيفية امتلاك كامل الحيوية وامتلاك ضرورات البقاء فاعلاً في عالم اليوم. القاهرة: مصر، ايتراك للطباعة والنشر.
- درادكة، أمجد محمود. (٢٠١١). درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك. مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد ٣٨، ملحق ٤.

زكريان، روزيت مسروب (١٩٩٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بدرجة تطبيق الأسس النظرية لاستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في منطقة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

السالم، توفيق إبراهيم. (١٩٨٨). اثر الضبط الموقفي على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الإعدادية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

شلابي، زهير. (٢٠١١). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. عمان: الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العتيبي، منيرة بنت نايف. (٢٠٠٧). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

العميان، محمود. (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط٤. عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

عوض، عامر. (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي الإداري. عمان: الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.

القریوتی، محمد. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. ط٥. عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

كنعان، مي محمود خلف. (٢٠٠٧). درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان: الأردن.

المعشر، زياد يوسف. (٢٠٠٥). الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١(٢)، ٤٠-٦٨.

المومني، واصل. (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. عمان: الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.

هلال، محمد. (٢٠٠٨). مهارات إدارة الصراع. الرياض: السعودية، دار قرطبة للنشر والتوزيع.

ثانياً - المراجع العربية:

- Dawod, John Francis (1992). School Superintendents; Perceptions of Conflicts and How They Deal with Them.(Doctoral Dissertation, Syracuse University, (1991). Dissertation Abstracts International,53,4,p999-1000-A
- Dietrich, Brenda, S. (1991) A Study of the Relationship Among Conflict Management Styles, Psychological Androgyny and Selected Characteristics of Public School Superintendent and School Broad Presidents and Their Effectiveness (Androgyny, Superintendents) Dissertation Abstract International, 52 (4), 1144.
- Hahn, Bruce Lewis (1994) School Superintendents, Perceptions Regarding the Degree and Types of Conflict Between Themselves and Their Boards to Trustee (Doctoral Dissertation, University of Virginia, 1991) Dissertation Abstracts International, 54, 10, p 3645 – A.