



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس بمكة المكرمة وعلاقتها بتحقيق الصحة التنظيمية

إعداد

أ/ سهل بن قايل سعد البقمي

قائد تربوي/ ادارة تعليم مكة المكرمة

وزارة التعليم / المملكة العربية السعودية

إشراف

د/ عمير بن سفر الحلي الغامدي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد بكلية التربية - جامعة الباحة

﴿ المجلد الرابع والثلاثون- العدد الحادى عشر - جزء ثاني- نوفمبر ٢٠١٨ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس بمكة المكرمة وعلاقتها بتحقيق الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، وتم تطبيق استبانة على عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها ٣٨٤ معلماً، في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٨ - ١٤٣٩، وباستخدام المعالجات الاحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة يمارسون إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام ٣.٣٦ وانحراف معياري قدره ٠.٣٧. وقد جاء بعدي التضامن والتسوية في المرتبتين الأولى والثانية بدرجة ممارسة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما ٣.٨٧، ٣.٨٤، وانحراف معياري قدره ٠.٨٣، ٠.٧٣ على التوالي؛ أما بقية الأبعاد (التساهل، التجنب، الإيجار) فقد جاءت جميعها بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسطات حسابية بلغت ٣.٣٧، ٢.٩٩، ٢.٧٢. وبتحرفات معيارية قدرها ٠.٧٠، ٠.٧٣، ٠.٩٧ على التوالي؛ كما بينت نتائج الدراسة أن تحقيق قادة المدارس للصحة التنظيمية جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط العام ٣.٦٣، وانحراف معياري قدره ٠.٦٤٣؛ وقد جاءت الأبعاد (المبادأة بالعمل، الاعتبارية، الروح المعنوية، تأثير القائد، التأكيد الدراسي) بدرجة عالية بمتوسطات حسابية بلغت ٣.٨٩، ٣.٨٩، ٣.٨٦، ٣.٥٠، ٣.٤٨، وانحرافات معيارية قدرها ٠.٧٠، ٠.٨٠، ٠.٧٣، ٠.٧٧، ٠.٧٩ على التوالي، أما بعدي دعم الموارد والتكامل المؤسسي فقد جاء بدرجة ممارسة متوسطة، وبمتوسطات حسابية بلغت ٣.٣٥، ٣.٢٤، وانحرافات معيارية قدرها ٠.٠٧، ٠.٧٨ على التوالي؛ وأثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ولكنها ضعيفة ( $r=236$ ) بين درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي وتحقيق الصحة التنظيمية. ولم تكشف الدراسة فروقا ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو درجة إدارة قادة المدارس للصراع التنظيمي في كل بعد من أبعاده تعزى إلى جميع متغيرات الدراسة. وقد كشف الدراسة عن فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو درجة تحقيق قادة المدارس للصحة التنظيمية في بعد التكامل المؤسسي وبعد الروح المعنوية تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس فأقل، وكشفت أيضا عن فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات المعلمين نحو درجة تحقيق قادة المدارس للصحة التنظيمية تعزى لاختلاف الخبرة وكانت لصالح ذوي الخبرة الأقل من ٥ سنوات. وبناء على النتائج أوصت الدراسة بتعزيز طرق وآليات الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام التي تتفق مع توجهات وزارة التعليم والفكر التربوي الحديث، بما يسهم في تحقيق الصحة التنظيمية، ووضع برامج تدريبية متكاملة لرفع مستوى مهارات وقدرات قادة المدارس بما يحقق تميزهم في إدارة الصراع التنظيمي ويجعلهم أكثر تأثيرا في تحويل سلبيات هذا الصراع إلى توجهات إيجابية للعمل والإنجاز بين منسوبي المدرسة وخاصة المعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** الصراع التنظيمي، الصحة التنظيمية؛ قادة المدارس بمكة المكرمة.

## Abstract

The study aimed to identify managing Organizational Conflict among school leaders in Makkah and its relation to achieving organizational health from teachers' point of view. The descriptive approach was used in its related image. The questionnaire was applied on a random sample of 384 teachers in the first semester of the academic year 1438-1439. By using suitable statistical treatments, the study had achieved several results. The most important of these is that public school leaders in Makkah practice managing organizational conflict with a medium degree. The general average degree was 3.36 with a standard deviation of 0.37. Both dimensions of solidarity and compromise came in the first and second ranks with a high degree as the arithmetic average for both was 3.87, 3.84 with respectively standard deviation of 0.97, 0.83. The rest dimensions (tolerance, avoidance, compelling) came to a medium practice degree with arithmetic averages of 2.72, 2.99, 3.37 and respectively standard deviations of 0.97, 0.73, 0.70. The study pointed out that school leaders' achievement of organizational health was high as the general average was 3.63 with a standard deviation of 0.634. The dimensions (work initiative, consideration, morale, leaders' effectiveness, academic study) came high with arithmetic averages of 3.48, 3.50, 3.86, 3.89, 3.89 with respectively standard deviations of 0.79, 0.77, 0.73, 0.80, 0.70. Meanwhile the two dimensions of resources support and institutional integration came with a medium practice degree with arithmetic averages which reached 3.24, 3.35 and respectively standard deviations of 0.78, 0.07. The study proved that there was a positive related connection, but weak ( $r=0.236$ ) among the degree of school leaders' in the public education of Makkah for achieving organizational conflict and organizational health. The study didn't reveal differences with statistical significance ( $\alpha=0.05$ ) among their responses average of the sample individuals towards the school leaders' management degree in managing organizational conflict in all dimensions which were attributed to study variables. The study

revealed differences with statistical significance ( $\alpha = 0.05$ ) among the averages of the sample individuals' responses towards achieving the school leaders of organizational health in the two dimensions of institutional integration morale, attributed to the scientific qualification differences. The differences were in favor of the individuals with a bachelor degree and the less. Also, it revealed differences with statistical significance ( $\alpha = 0.05$ ) from the point of view of teachers towards school leaders' achieving of organizational health, attributed to experience differences which were in favor of those with experience less than 5 years.

According to the result., the study recommended enforcing the methods and techniques of organizational conflict in the public schools which coincide with the instructions of the Ministry of Education and modern educational concept which helps in achieving organizational health, setting up integrating training programs to raise the level of skills and the school leaders' abilities to achieve excellence in managing organizational conflict so as to make them more effective in transferring the negatives into positives for work and achievement among school staff especially teachers.

**Keywords:** Organizational Conflict, Regulatory Health, School leaders in Makkah.

## مقدمة

تمثل البيئة التنظيمية بجميع مكوناتها المادية والمعنوية محددًا لطبيعة السلوك الإنساني لأفراد المنظمة والذي يقوم على التعاون والتواصل والتفاعل الاجتماعي، وتحمل دراسة السلوك الإنساني أهمية خاصة فيها حيث تتسم البيئة التنظيمية في المنظمات الحديثة بالديناميكية والتفاعل الاجتماعي بكافة مكوناتها المادية والمعنوية.

وقد اعتنت نظريات الإدارة بجانب السلوك الإنساني الناشئ عن العلاقات المختلفة داخل المنظمة، ويشير عبد العليم (٢٠٠٧، ٦٢) إلى أن ماري فولت (Mary Follett) تعد أول من لفتت الإنتباه لديناميكية الجماعة وأهمية العلاقات الإنسانية حيث أشارت إلى مسئولية القائد عن تنمية الدافعية لدى العاملين لإنجاز الأهداف التنظيمية بحماس، كما ترى أن لا بد من تربيته أيضا على العمل مع الأفراد كفريق من أجل إنجاز الأهداف المشتركة، ولا يجب أن يقتصر دوره على إعطاء الأوامر.

ويحدث النشاط والتفاعل المستمر داخل المؤسسات التعليمية بسبب تعارض واختلاف في المواقف أو الآراء مما يؤدي إلى مشكلات سلوكية يواجهها الفرد في عمله نتيجة صراع الهدف الناتج عن الرغبة في الخيارات المتاحة، مما يؤكد على أن الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية يصعب تجنبها، والاختلاف بين الناس أمر طبيعي فالإنسان يعيش نظاما اجتماعيا يتصف بالديناميكية (أبو ناصر، ٢٠١٢، ١٣٦).

وتعتبر الصحة التنظيمية عن الثقة الكاملة بين العاملين والمشرفين والقادة والتنفيذيين، فيكون الاتصال مفتوحا وفعالا داخل المنظمة، وهذه هي المنظمة الجاذبة التي تسعى لجذب العاملين المحفزين بمستوى أفضل وعال جدا، وينظر إليها على أنها إيجابية جدا، فهي منظمة تتمتع بصحة تنظيمية مثالية، والتحقيق الأمثل للصحة التنظيمية يهدف إلى تحقيق شعور العاملين بكامل الإهتمام لقيمهم ووجودهم في المنظمة والعلاقة القوية بينهم وبين القيادة وأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات المهمة، كما يشعرون أن هناك قيادة فاعلة في جميع مستويات المنظمة توجه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (الكمالي والشريفي، ٢٠١١، ٢٤).

وبناء على ما سبق تتضح أهمية إدارة الصراع التنظيمي وضرورة توافر مقومات الصحة التنظيمية في منظمات الأعمال بشكل عام وفي المدارس بشكل خاص، نظرا لطبيعة العلاقات الإنسانية داخل مجتمع المدرسة على جميع مستوياته بين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين بعضهم البعض، مما يجعل الحاجة ماسة لتطبيق دراسة للوقوف على علاقة إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس بتحقيق الصحة التنظيمية.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

تواجه المؤسسات التربوية العديد من المشكلات الناتجة من تفاعل الأفراد العاملين لديها، فقد يولد ذلك التفاعل اتفاقاً أو اختلافاً في المواقف والآراء ومن شأن الاختلاف في كثير من الأحيان أن يكون سبباً في قيام الصراعات بين هؤلاء الأفراد مما يستدعي مواجهتها.

وقد أشارت نتائج دراسة الوديانى (٢٠١٦) إلى إن درجة توافر الصحة التنظيمية في مدارس مكة جاءت متوسطة، ودراسة الزبيدي (٢٠١٣) التي أشارت إلى أن إدارة الصراع التنظيمي في مدارس مكة جاءت بدرجة متوسطة. وهذا الضعف الذي أثبتته نتائج الدراسات السابقة في إدارة الصراع التنظيمي وأيضاً المستوى غير المقبول من الصحة التنظيمية ولد لدى الباحث توقع أن يكون هناك علاقة ارتباطية بينهما؛ إضافة إلى ما لاحظته الباحث من خلال عمله في الميدان التربوي من وجود بعض من أوجه القصور لدى قادة بعض المدارس في أساليب إدارة الصراع التنظيمي فالبعض يمارس أسلوب الإكراه، في حين يلجأ آخرون إلي أساليب التجنب والتساهل أو التسوية، لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام في مدارس مكة من وجهة نظر المعلمين، وتبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

**هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس مكة المكرمة وتحقيق الصحة التنظيمية؟**

**وتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية:**

- ١- ما الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي والمؤسسات التربوية؟
- ٢- ما واقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة لإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة لإدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟
- ٤- ما درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟
- ٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟
- ٦- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية  $0.05 \leq \alpha$  بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي وتحقيقهم للصحة التنظيمية؟

## أهداف الدراسة :

### تتمثل اهداف الدراسة في

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي والمؤسسات التربوية.
- ٢- التعرف على واقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة لإدارة الصراع التنظيمي.
- ٣- التعرف على واقع إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي يعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).
- ٤- التعرف على واقع تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).
- ٥- الكشف عن العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس بمكة المكرمة ودرجة تحقيق الصحة التنظيمية.
- ٦- التعرف على واقع تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية.

## أهمية الدراسة:

تتمثل اهمية الدراسة في جانبين هما:

### ١ - الأهمية النظرية:

من المؤمل ان تسهم الدراسة الحالية في إبراز أهمية إدارة الصراع وتعزيز مفهوم الصحة التنظيمية كأحد المتطلبات المهمة في قادة المنظمات الحديثة، حيث يعد مرتكزا مهما لنجاح العديد من المداخل والأساليب الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية.

### ٢ - الأهمية التطبيقية:

إسهام نتائج الدراسة في بيان أهمية إدارة الصراع في تقليل أضرار الصراع وعبويه الوظيفية وتعزيز الوظائف البنائية للصراع لتدعيم التعلم وفعالية المدرسة، وذلك من خلال تحويل واستئثار المعلمين وزيادة دافعيتهم للابتكار ولإيجاد حلول إبداعية لمشكلاتهم ولأعمالهم،

وايضا أهمية تطبيق طرق إدارة الصراع التنظيمي الصحيحة وبيان أثرها الفعال في مساعدة قادة المدارس على إدارة الصراع التنظيمي والحد من آثاره السلبية، واستغلاله بشكل إيجابي في زيادة دافعية المعلمين نحو العمل.

يتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في تزويد المسؤولين في إدارة التعليم بمكة المكرمة بمعلومات عن إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالصحة التنظيمية لدى المعلمين، مما يسهم في اتخاذ المبادرات الموضوعية من أجل العمل على تحسين أسلوب تعاملهم مع الصراع التنظيمي والحرص على تطبيق إدارة الصراع التنظيمي.

كذلك يتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية قادة المدارس في معرفة وجهة نظر المعلمين في إدارتهم للصراع التنظيمي، ودرجة تحقيقهم للصحة التنظيمية بالمدارس.

### حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق الصحة التنظيمية.

**الحدود المكانية :** طبقت الدراسة على مدارس التعليم العام في مراحلها الثلاث الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمكة المكرمة.

**الحدود البشرية :** طبقت الدراسة على معلمي مدارس التعليم العام الحكومية بمكة المكرمة.

**الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

### ١. منهج الدراسة:

تم اختيار المنهج الوصفي والذي يندرج تحته عدة أنواع لذا فإن الباحث وبناء على مشكلة وأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في صورته الارتباطية للأسباب الأتية:

- لمعرفة درجة إدارة الصراع التنظيمي ودرجة بتحقيق الصحة التنظيمية لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة.
- للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التعليم، والمرحلة التعليمية.
- لمعرفة العلاقة الارتباطية بين درجات إدارة الصراع التنظيمي والصحة التنظيمية.

### ٢. الصراع التنظيمي Organizational Conflict

يشير كل من جمال الدين وجابر وحامد (٢٠١٤، ١) إلى أن نتيجة لتفاعل العاملين في المدرسة واتصالهم المستمر بعضهم ببعض، بهدف تبادل الآراء والأفكار، وتأدية مهامهم ومسئولياتهم قد يظهر هناك تباين واختلاف في وجهات نظرهم أو تناقض وتعارض في الأفكار مما ينتج عنه الصراع بين منسوبي المدرسة، حيث ينشأ الصراع بين الأفراد نتيجة لسعي كل منهم إلى تحقيق مصالحه دون الإهتمام بمصالح الآخرين.



## مفهوم الصراع التنظيمي: The Concept of Organizational Conflict

يعد الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد المعطيات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات كالتعاون والتنافس وغيره، ونظرا لاختلاف الأفراد في استعداداتهم وميولهم ورغباتهم وتوجهاتهم، واختلاف الجماعات في قيمهم واتجاهاتهم، ونظرا لأن التفاعل الاجتماعي يتطلب وجود شبكة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد، وأن طبيعة المنظمات تستدعي التغيير والتطوير المستمر، وأن الصراعات غالبا ما ترافق التغيير والتطوير، فإنه يمكن القول أن الصراع جزء من الوضع الطبيعي لأي منظمة من منظمات المجتمع بشكل عام وأنه موجود في المنظمات التربوية بأشكال متنوعة وبدرجات متفاوتة القوة ( ابو سنيّة، والبياتي، ٢٠١٤، ١٠٢).

### أسباب الصراع التنظيمي:

تتنوع أسباب وأشكال نشوء الصراع ما بين أشكال وأسباب سلبية وأخرى إيجابية، وفيما يلي توضيح لأسباب وأشكال الصراع التنظيمي:

- اختلاف طبيعة مصالح العاملين وكذلك اختلاف السمات الشخصية لكل فرد فيهم يبدأ الخلاف في التوجه والذي ينشأ بطبيعة الحال صراعات مختلفة (Kaushal & Kwantes, 2006, 580)
- التطوير المستمر في الأفكار والمفاهيم والتضخم والتنوع والتعدد الهائل في العمليات، وشدة المنافسة على الموارد كذلك التعارض بين الأهداف والمصالح (الجعافرة، ٢٠١٣، ١)
- كما يشير كل من كوتوني وكوتوني (Okotoni & Okotoni, 2003, 26) إلى أن الصراع التنظيمي ينشأ من النزاع على الموارد أو المعارف بين طرفين أو أكثر بسبب رؤية الأطراف المتنازعة أنها لا تملك كل ما ترغب.
- زيادة المنافسة أو تغيير ثقافة المدرسة أي العادات والتقاليد والقيم السائدة فيها (جمال الدين وجابر وحامد، ٢٠١٤، ٧)

### مفهوم إدارة الصراع التنظيمي Organizational Conflict Management

عرف جمال الدين، وجابر، وحامد (٢٠١٤، ١) إدارة الصراع التنظيمي بأنها: "الطرق والأساليب التي يستخدمها القادة من أجل فض الخلافات بين أفراد الجماعة، أو بين الجماعات، أو هي الإجراءات التي يتخذها القادة من أجل بث الصراعات بين الأفراد أو الجماعات، للخروج من حالة الركود التي تمر بها المؤسسة"، ويرى أبو ناصر (٢٠١٢، ٣) أن إدارة الصراع التنظيمي: "هي الإجراء المستخدم من قبل الإدارة في معالجة الصراع التنظيمي"، كما أشار الجمل (٢٠١٥، ٣) إلى أن إدارة الصراع التنظيمي هي: "تدابير وإجراءات وآليات يتم اتخاذها من قبل المسؤول للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل التنظيم بأساليب مختلفة وفقا للصراع ونوعيته".

## طرق إدارة الصراع التنظيمي:

يرى الجمل (٢٠١٥، ٣) أن طرق إدارة الصراع التنظيمي طرق للآليات والوسائل التي يستخدمها المسؤولون في المنظمات التربوية لفض وتقليص النزاعات والصراعات التي تنشأ بين الموظفين أنفسهم أو بين الموظفين ورؤسائهم، كما يرى كاز ولويبر (Katz and Lawyer) أن إدارة الصراع التنظيمي الناجحة تتمثل في الطريقة المتخذة لتسهيل النواتج الايجابية أو على الأقل الخروج بنتائج مقبولة لموقف الصراع.

وتتم إدارة الصراع عبر طرق متنوعة يستخدمها القادة وفق سياسات المنظمة وبما يتناسب مع موقف الصراع ونوعه، ويشير كل من جمال الدين وجابر وحامد (٢٠١٤، ١) إلى أن طرق إدارة الصراع التنظيمي هي فن استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة على أفضل وجه ممكن، بمعنى أنها طرق معينة لمعالجة مشكلة أو مباشرة مهمة ما، أو أساليب عملية لتحقيق هدف معين" كذلك هي خطة محكمة البناء ومرنة التطبيق، يتم خلالها استخدام كافة الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة في جوانب التعليم المختلفة.

وقد اقترح توماس وكيلمان (Thomas and Kilmann) (٨)، أوردا في : (صبرينة وربة، ٢٠١٥، ٨) نموذج بخمس طرق لإدارة الصراع وهي:

١. استراتيجية المنافسة (Compétitive) وهي استراتيجية تتصف بالذاتية بدرجة عالية وغير تعاونية، وتتميز هذه الاستراتيجية بتوجه المكسب والخسارة أو بالسلوك القسري لتحقيق مكاسب شخصية.
٢. استراتيجية الاسترضاء: Accommodative تتصف هذه الاستراتيجية باهتمام منخفض بالنفس واهتمام كبير بالآخرين.
٣. استراتيجية التجنب (الهروب) Avoidant: تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة منخفضة ولهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع.
٤. استراتيجية التوفيق Compromise: فهي استراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، وتتضمن هذه الاستراتيجية مبدأ الأخذ والعطاء حيث يتخلى كل من الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حل وسط يرضى الطرفين.
٥. استراتيجية التعاون Collaborative: والتي تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية وتقود إلى مجهودات ترضى الطرفين المتصارعين من خلال حل مشترك، فهذه الاستراتيجية مرتبطة بأسلوب حل المشكلات الذي يؤدي إلى حلول خلاقية.

وقد انتقلت العديد من الدراسات مثل (استيت (State,2015)، الجعافرة (٢٠١٣)، الخصاونه (٢٠١٢)، الزبيدي (٢٠١٣)، الشرفاء (٢٠١٥)، القرالة، والقرالة (٢٠١٤)، غربي وابن عامر (٢٠١٣)) على تحديد أهم طرق إدارة الصراع التنظيمي والمتمثلة في استراتيجية الإيجار، واستراتيجية التجنب، واستراتيجية التضامن، واستراتيجية التساهل، واستراتيجية التسوية.

### ٣. الصحة التنظيمية Organizational Health

الصحة التنظيمية مفهوم موسع لأدب المنظمات، ويستند إلى أساس نظري، وواحدة من الاستعارات المجازية التي درج استخدامها في أواخر الستينيات من القرن العشرين ضمن مفاهيم الإدارة والسلوك التنظيمي لغايات الإبداع والتغيير في المنظمات، لتحقيق أهدافها.

#### مفهوم الصحة التنظيمية:

يعد مفهوم الصحة التنظيمية مفهوما ذا خصائص شمولية نظرا لتعلقه بكافة مكونات المنظمة الأمر الذي أدى إلى الإختلاف في التعريفات المطروحة من جانب الباحثين.

وقد عرف الوديناني (٢٠١٦، ٤)، الصحة التنظيمية بأنها: "الحالة التي ينسجم فيها المستوى الفني والإداري والمؤسسي، وتلبي حاجات المدرسة الوسيلىة والتعبيرية، كما تتغلب بنجاح على القوى الخارجية التي تهددها أثناء توجيه طاقاتها نحو تحقيق رسالتها".

#### أهداف الصحة التنظيمية:

بالرغم من أن تحقيق الصحة التنظيمية للمنظمات يعد هدفا في حد ذاته إلا أنها أيضا كعامل حاسم في نجاح المنظمة فإنها تحقق أهدافا مهمة تسعى المنظمات على إختلاف أنواعها لتحقيقها، ومن الأهداف التي تحققها الصحة التنظيمية استمرارية المنظمة وبقائها وهو هدف من أكبر الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقه بل وتحرص على توفير أسبابه بكل السبل الممكنة.

ويشير الوديناني (٢٠١٦، ٢) إلى أن الصحة التنظيمية كمفهوم يهدف إلى تنظيم العلاقات المتشابكة والمتداخلة بين خصائص المنظمات وبين مستوى إدراك العاملين لحزمة من المؤثرات التنظيمية والتي تؤثر على اتجاهاتهم نحو العمل سلبا أو إيجابا.

#### الدراسات السابقة:

##### المحور الأول: دراسات مرتبطة بإدارة الصراع التنظيمي:

طبق سونر (Soner, 2016) دراسة هدفت إلى تقييم أسباب الصراعات التي تحدث في المدرسة وفقا لتصورات وآراء المعلمين وطرق إدارة الصراعات المختلفة في مدارس محافظة سيواس بتركيا وبناء نموذج يستند إلى النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، تمثل مجتمع الدراسة

في المعلمين العاملين في محافظة سيواس بتركيا، وتم اختيار عينة من ذلك المجتمع بالطريقة الطبقيّة العشوائية، بلغ حجمها ٢١٦ معلما ومعلمة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أبرزها أن أسباب الصراعات التي تحدث في المدرسة تتنوع بحسب نوع الصراع واختلاف المتغيرات الديمغرافية وطريقة إدارة المدرسة، كما أن طرق حل الصراع المستخدمة من قبل المعلمين تختلف وفقا للمتغيرات الديمغرافية المميزة للمعلمين المشاركين في إدارة الصراع بالمدرسة، كما بينت النتائج عدم وجود أية سياسة إدارية تسمح بمشاركة المعلمين في إدارة الصراع بالمدرسة.

كذلك أجرى الشرفاء (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى تحديد درجة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية في مدينة عمان، وعلاقتها بمستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، تمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي المدارس الثانوية في عمان، والعينة من ١٣٥٢ معلما ومعلمة، وتم بناء استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أبرزها أن درجة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية في عمان مجتمعة جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء أسلوب التعاون في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاء أسلوب المنافسة بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة لدى قادة المدارس الثانوية في عمان، من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية. ووجود فروق دالة إحصائية في أسلوب التجنب وفقا لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، ووجود فروق في أسلوب حل الوسط، وأسلوب التعاون، وفقا لمتغير الجنس، ولصالح الإناث. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في أسلوب التجنب وفقا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، بينما كانت الفروق لصالح بكالوريوس فما دون، وفق أسلوب حل الوسط، في متغير المؤهل العلمي.

أما ليفي دوي، ونيجي شيندا. (Levi Doe & Nyege Chinda, 2015) فقد قاما بدراسة هدفت إلى التعرف على طرق إدارة الصراع لحل نزاعات طلاب المرحلة الثانوية من قبل القادة والمعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تمثل مجتمع الدراسة في القادة والمعلمين العاملين في المدارس الثانوية بمنطقة الأنهار التابعة لدولة نيجيريا، والعينة من ٢٧٤ قائد من قادة المدارس والمعلمين، وتم بناء استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أبرزها أن استخدام القادة طرق إدارة الصراع لحل نزاعات طلاب كان أكثر من استخدام المعلمين لنفس الطرق، كما يميل أغلب المعلمين إلى تطبيق طرق الهيمنة في إدارة الصراع الطلابي، كما بينت نتائج الدراسة أن قادة المدارس على درجة من الوعي بالآثار التنظيمية الناتجة عن الطرق المطبقة، يفوق وعي المعلمين بتلك الآثار.

## المحور الثاني: دراسات الصحة التنظيمية:

أجرى الوديناني (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة من وجهة نظر القادة والمعلمين. وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي المسحي، وتمثل مجتمع الدراسة قادة ومعلمي المدارس في مدينة مكة المكرمة بمراحله الثلاث، ولجمع البيانات تم بناء استبانة كأداة للدراسة. حيث تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بلغت ٦٢١ قائداً ومعلماً. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان منها: أن مدى توافر الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمكة المكرمة جاء في المتوسط الحسابي الاجمالي بدرجة متوسطة كما ظهر في كل محور من محاور الصحة التنظيمية ايضاً بدرجة متوسطة. يعتقد قائدو مدارس التعليم العام بمكة المكرمة أن توافر الصحة التنظيمية بجميع محاورها والمتمثلة في التماسك المؤسسي، المبادرة بالعمل، الاعتيادية، تأثير القائد، دعم الموارد، المعنويات، والتوجه الاكاديمي أعلى مما يتصوره المعلمون في تلك المدارس.

كما أجرى مرمش (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. وتم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي، و لجمع البيانات أداتان لجمع البيانات. كما تمثل مجتمع الدراسة من جميع معلمين ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بلغت ٣٤١ معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان منها: أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان كان متوسطاً ومن وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وهدف دارة كل من بيورجاب، ومهدينزهاده، وبجاندي، وبسري، ونازري (Pourrajab Mahdinezhad, Bijandi, Basri, & Nazari, 2015) إلى الكشف عن العلاقة بين الصحة التنظيمية وأداء الإداريين التربويين من أجل الحفاظ على التنمية المستدامة في المدارس الثانوية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من ١٨١ معلماً في طهران، ولتحقيق اهداف الدراسة تم توزيع إستبانتين، على عينة الدراسة، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية وأداء الإداريين التربويين، كما بينت النتائج وجود علاقة بين الصحة التنظيمية وأداء الإداريين التربويين في مجالات التعليم والبرامج التعليمية، وشؤون الطلبة والموظفين.

**التعقيب على الدراسات السابقة:****الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي:****أولاً: أوجه التشابه:**

من حيث الهدف تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة ليفي دوي، ودونيجي شيندا (Levi Doe & Nyege Chinda, 2015) التي هدفت إلى التعرف على طرق إدارة الصراع لحل نزاعات طلاب المرحلة الثانوية من قبل قادة المدارس والمعلمين، ومع دراسة القرالة، والقرالة (٢٠١٤) التي هدفت إلى التعرف على الواقع الفعلي لدرجة إدارة قادة وقائدات المدارس الثانوية بقصبة الكرك بالأردن الصراع التنظيمي، ومع دراسة المشاقبة (٢٠١٤) التي هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في لواء الرصيفة بالأردن

ومن حيث المنهج تشابهت الدراسة الحالية في منهجها المتمثل في المنهج الوصفي المسحي مع عدد من الدراسات السابقة مثل: دراسة ليفي دوي، ودونيجي شيندا (Levi Doe & Nyege Chinda, 2015)، ودراسة الرشيدة والقضاة (٢٠١٣)، ودراسة الزبيدي (٢٠١٣)، ودراسة الجعافرة (٢٠١٣).

ومن حيث الاداة استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والتي تشابهت مع جميع الدراسات السابقة من حيث الاداة المستخدمة، مثل دراسة كل من: الشرفاء (٢٠١٥)، ودراسة (القرالة، والقرالة، (٢٠١٤) ودراسة (الزبيدي، (٢٠١٣) ودراسة غربي وابن عامر (٢٠١٣) ودراسة الجعافرة (٢٠١٣).

ومن حيث مجتمع الدراسة وعينتها طبقت الدراسة الحالية على المعلمين، وبذلك تشابهت مع دراسة كل من الزبيدي (٢٠١٣)، ودراسة عبدالرازق وعبدالعليم (٢٠١٣) والتي طبقت على مجتمع المعلمين.

ومن حيث بيئة الدراسة أجريت الدراسة الحالية في منطقة مكة بالمملكة العربية السعودية وهي بالتالي تتشابه مع دراسة كل من عبد الرزاق وعبد العليم (٢٠١٣) والتي أجريت بالطائف، ومع دراسة الزبيدي (٢٠١٣) والتي اجريت في مكة .

**ثانياً: أوجه الاختلاف:**

من حيث الهدف اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الرشيدة والقضاة (٢٠١٣) والتي هدفت الى تعرف مدى تطبيق قادة المدارس الثانوية في محافظة الكرك بالأردن لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي. ومع دراسة سونر (Soner, 2016) التي هدفت إلى تقييم أسباب الصراعات التي تحدث في المدرسة وفقاً لتصورات وآراء المعلمين

من حيث بيئة الدراسة اختلفت من حيث المكان مع دراسة الشرفاء (٢٠١٥) ودراسة القرالة والقرالة، (٢٠١٤) ودراسة (المشافية، ٢٠١٤) ودراسة الرشيدة، والقضاة (٢٠١٣) ودراسة الجعافرة (٢٠١٣) ودراسة الخصاونه (٢٠١٢) التي طبقت في البيئة الأردنية، كما اختلفت مع دراسة غربي وابن عامر (٢٠١٣) التي طبقت في البيئة الجزائرية، ودراسة سونر (Soner, 2016) والتي طبقت في تركيا، ودراسة ليفي دوي، ودونيجي شيندا (Levi Doe & Nyege Chinda, 2015) التي طبقت في نيجيريا

ومن حيث مجتمع الدراسة اختلفت مع دراسة الطويرقي (٢٠١٤) التي طبقت على قادة المدارس والمشرفين، ودراسة الرشيدة والقضاة (٢٠١٣) ودراسة غربي وابن عامر (٢٠١٣) ودراسة الجعافرة (٢٠١٣) التي طبقت على قادة وقائدات المدارس، ودراسة ليفي دوي، ونيج شيندا (Levi Doe & Nyege Chinda, 2015) التي طبقت على قادة ومعلمي المدارس.

### التعقيب على الدراسات السابقة للصحة التنظيمية :

#### أولاً: أوجه التشابه :

من حيث الهدف تشابهت مع دراسة الوديناني (٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة.

وانتقلت الدراسة الحالية في منهجها المتمثل في المنهج الوصفي المسحي مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة بيورجاب، ومهدينزهاد، وبجاندي، وبسري، ونازري (Pourrajab, Mahdinezhad, Bijandi, Basri, & Nazari)، ودراسة الحجايا والكريمين (٢٠١٢)، ومن حيث الاداة تشابهت مع عدد من الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل دراسة الوديناني (٢٠١٦)، ودراسة العموش (٢٠١٣)، ودراسة مرش (٢٠١٥)، ودراسة الشريفي (٢٠١٣)، ودراسة نيجاد (٢٠٠٤)،

ومن حيث المجتمع والعينة اتفقت في ذلك مع دراسة العموش (٢٠١٤) ودراسة نيجاد (٢٠٠٤)، ومن حيث بيئة الدراسة طبقت الدراسة الحالية في البيئة السعودية وفي مكة المكرمة وبالتالي تتشابه مع دراسة الوديناني (٢٠١٦) التي طبقت في مكة بالمملكة العربية السعودية.

#### ثانياً: أوجه الاختلاف:

من حيث الهدف اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة مرمش (٢٠١٥)، ودراسة العموش (٢٠١٤) والتي هدفت الى التعرف على مستوى الصحة التنظيمية، ودراسة الشريفي (٢٠١٣)، التي هدفت الى تقييم مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية. ودراسة الحجايا والكريمين (٢٠١٢) التي هدفت إلى التعرف على مستوى توافر معايير الصحة التنظيمية

ودراسة عيداروس (٢٠١٣) ودراسة نيجاد (٢٠٠٤) التي طبقت المنهج الوصفي

### التحليلي

ومن حيث المجتمع اختلفت مع دراسة الوديناني (٢٠١٦) التي طبقت على المعلمين وقادة المدارس، ومع دراسة مرمش (٢٠١٥) على المعلمين والمعلمات، ودراسة الحجايا والكريمين (٢٠١٢) التي طبقت على المعلمين والمعلمات، ودراسة السوالمه (٢٠١١) التي طبقت على المعلمين والمعلمات،

### ما أضافته الدراسات السابقة للدراسة الحالية:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية في بلورة مشكلة الدراسة وتحديد اسئلتها، وتحديد منهجية الدراسة، وبناء اداة الدراسة، كما تم الاستفادة من الأساليب الاحصائية في معالجة نتائج الدراسة الحالية، وبصورة عامة يمكن القول أن هذه الدراسة تعتبر - على حد علم الباحث - أول دراسة محلية تتناول العلاقة بين المتغيرين إدارة الصراع التنظيمي والصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.

### إجراءات الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة الحالية في بطريقة العينة الطبقية العشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة بحسب المرحلة التعليمية من معلمي التعليم العام بمكة المكرمة، حيث بلغ حجم العينة المطلوبة ٣٨٤ معلما

### عينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة وفقا لمعادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thampson) (العطوان ومباركة، ٢٠١٤، ١٩٨) وهذه المعادلة كالتالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

n لعينة المجتمع

N إلى العدد الكلي لأفراد المجتمع

p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠.٥٠

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة = ٠.٩٥ d نسبة الخطأ = ٠.٠٥

وبيين جدول(١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.



جدول (١): توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	328	85.4
	ماجستير فأعلى	56	14.6
	المجموع	384	100
سنوات الخبرة في التعليم	أقل من ٥ سنوات	15	3.9
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	54	14.1
	١٠ سنوات فأكثر	315	82.0
المرحلة التعليمية	المجموع	384	100
	ابتدائي	170	44.3
	متوسطة	118	30.7
	ثانوي	96	25.0
	المجموع	384	100

يتضح من جدول (١) أن أغلب المعلمين حاصلين على (بكالوريوس فأقل) بحسب متغير المؤهل العلمي، حيث مثلوا نسبة ٨٥.٤%، أما المعلمين الحاصلين على (ماجستير فأعلى) فكانت نسبتهم ١٤.٦% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة في التعليم (١٠ سنوات فأكثر) بنسبة ٨٢%، يليهم ذوي سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة ١٤.١%، وكانت أقل نسبة لذوي سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) حيث بلغت نسبتهم ٣.٩% من إجمالي أفراد عينة البحث.

بينما يتضح من متغير المرحلة التعليمية أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من معلمي المرحلة الابتدائية بنسبة ٤٤.٣%، يليهم المعلمون بالمرحلة المتوسطة بنسبة ٣٠.٧%، وكانت أقل نسبة لدى معلمي المرحلة الثانوية حيث بلغت نسبتهم ٢٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة

#### ٤. متغيرات الدراسة:

- **المتغيرات (الديمغرافية)**
  - المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى).
  - سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
  - المرحلة التعليمية: ولها ثلاثة مستويات: (ابتدائي، متوسط، ثانوي).
- المتغير المستقل: درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للصراع التنظيمي.
- المتغير التابع: درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للصحة التنظيمية.

## نتائج الدراسة

## أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

نص السؤال الأول للدراسة على ما يلي: ما درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، والترتيب، لكل بعد من أبعاد المحور الأول: "إدارة الصراع التنظيمي"، وللمحور ككل.

جدول (٢): درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	التضامن	3.87	0.836	عالية	١
٢	التسوية	3.84	0.734	عالية	٢
٣	التساهل	3.37	0.701	متوسطة	٣
٤	التجنب	2.99	0.731	متوسطة	٤
٥	الإجبار	2.72	0.975	متوسطة	٥
-	المتوسط العام للمحور	3.36	0.371	متوسطة	-

يتضح من الجدول (٢) تحقق إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الوزني لمجموع استجابات أفراد العينة على المحور الأول ككل ٣.٣٦، وهو يقع في مجال استجابة (محايد). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية الموزونة لاستجابات عينة الدراسة لهذا المحور بمختلف أبعاده بين 2.72، و 3.87.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن قادة المدارس ربما ما يزال ينقصهم التدريب اللازم على كيفية إدارة الصراع التنظيمي بالطرق والأساليب التي تتناسب مع طبيعة الموقف والصراعات المختلفة، والتي يمكن من خلالها معالجة أنواع الصراعات التي يمكن أن تقع في مجال العمل.

وقد تصدر بعد (التضامن) كأحد أبعاد الصراع التنظيمي المرتبة الأولى بدرجة تحقق عالية، وقد يعود ذلك من وجهة نظر المعلمين إلى أن معظم قادة المدارس يدركون أهمية أسلوب التضامن، وكونه من الطرق المرغوبة في إدارة الصراع التنظيمي وأكثرها قدرة على النجاح في احتواء الصراعات التنظيمية داخل المجتمع المدرسي، لأن هذا الأسلوب يراعي العلاقات الإنسانية في التعامل، ويقوم على إشراك المرؤسين وتعاونهم في عملية حل الصراعات، مما ينتج عنه إيجاد حلول تتناسب مع جميع الأطراف المتصارعة .

## ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

نص السؤال الفرعي الثاني على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة لإدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

### أولاً - الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (ت) (Independent Samples T-Test) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين نحو درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى)، كما هو موضح بجداول (٣).

جدول (٣): نتائج اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية تعزى لاختلاف المؤهل العلمي

البيد	مستويات المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
الإيجابار	بكالوريوس فأقل	16.2165	5.84761	0.32288	1.138	382	.256
	ماجستير فأعلى	17.1786	5.85307	0.78215			
التجنب	بكالوريوس فأقل	17.9756	4.38785	0.24228	0.123	382	0.902
	ماجستير فأعلى	18.0536	4.42891	0.59184			
التضامن	بكالوريوس فأقل	23.3963	5.14038	0.28383	1.137	382	0.256
	ماجستير فأعلى	22.5714	4.20328	.56169			
التساهل	بكالوريوس فأقل	20.2348	4.21767	.23288	0.201	382	0.841
	ماجستير فأعلى	20.3571	4.19709	0.56086			
التسوية	بكالوريوس فأقل	23.2104	4.41864	0.24398	1.200	382	0.231
	ماجستير فأعلى	22.4464	4.31032	0.57599			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	101.033	10.9604	.60519	.264	382	0.792
	ماجستير فأعلى	100.607	12.3180	1.64607			

تبين نتائج الجدول (٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في كل بعد من أبعاد محور الصراع التنظيمي وفي المحور ككل، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) أكبر من قيمة مستوى المعنوية (٠.٠٥)، مما يشير إلى تجانس تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين نحو درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي، ولا أثر لاختلاف مؤهلاتهم العلمية على وجهات نظرهم.

## ثانياً - الفروق في استجابات العينة وفق متغير الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One way Anova) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين نحو درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي تعزى إلى سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، كما هو موضح بجداول (٤).

جدول (٤): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة في التعليم

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الإجبار	بين المجموعات	65.554	2	32.777	.957	.385
	داخل المجموعات	13044.56	381	34.238		
	الإجمالي	13110.12	383			
التجنب	بين المجموعات	68.926	2	34.463	1.797	.167
	داخل المجموعات	7306.008	381	19.176		
	الإجمالي	7374.935	383			
التضامن	بين المجموعات	44.928	2	22.464	.892	.411
	داخل المجموعات	9599.811	381	25.196		
	الإجمالي	9644.740	383			
التساهل	بين المجموعات	33.778	2	16.889	.953	0.387
	داخل المجموعات	6752.720	381	17.724		
	الإجمالي	6786.497	383			
التسوية	بين المجموعات	9.509	2	4.755	.244	.784
	داخل المجموعات	7424.730	381	19.487		
	الإجمالي	7434.240	383			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	359.364	2	179.68	1.448	0.236
	داخل المجموعات	47277.32	381	124.08		
	الإجمالي	47636.68	383			

تبين نتائج جدول (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة المعلمين في كل بعد من أبعاد محور الصراع التنظيمي وفي المحور ككل، تعزى لاختلاف الخبرة، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) أكبر من قيمة مستوى المعنوية (٠.٠٥)، مما يشير إلى تقارب تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين نحو درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي، ولا أثر لاختلاف خبراتهم التعليمية على وجهات نظرهم.

### ثالثا - الفروق في استجابات العينة وفق متغير المرحلة التعليمية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (Anova One way) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من المعلمين نحو درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي تعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، كما هو موضح بجداول (٥).

جدول (٥): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الاحصائية
الإجبار	بين المجموعات	61.955	2	30.978	.905	0.406
	داخل المجموعات	13048.16	381	34.247		
	الإجمالي	13110.12	383			
التجنب	بين المجموعات	25.927	2	12.964	0.672	0.511
	داخل المجموعات	7349.008	381	19.289		
	الإجمالي	7374.935	383			
التضامن	بين المجموعات	11.474	2	5.737	0.227	0.797
	داخل المجموعات	9633.265	381	25.284		
	الإجمالي	9644.740	383			
التساهل	بين المجموعات	2.832	2	1.416	0.080	0.924
	داخل المجموعات	6783.665	381	17.805		
	الإجمالي	6786.497	383			
التسوية	بين المجموعات	1.283	2	.641	0.033	0.968
	داخل المجموعات	7432.957	381	19.509		
	الإجمالي	7434.240	383			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	103.817	2	51.908	0.416	.660
	داخل المجموعات	47532.86	381	124.75		
	الإجمالي	47636.68	383			

تبين نتائج جدول (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في كل بعد من أبعاد محور الصراع التنظيمي وفي المحور ككل، تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) أكبر من قيمة مستوى المعنوية (٠.٠٥)، مما يشير إلى تقارب تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين نحو درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي، ولا أثر لاختلاف المراحل التعليمية التي يعملون بها على وجهات نظرهم.

## ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

نص السؤال الثالث على ما يلي: ما درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، والترتيب، لكل بعد من أبعاد المحور الثاني "الصحة التنظيمية"، وللمحور ككل.

جدول (٦): درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	عالية	0.705	3.89	المبادأة بالعمل
2	عالية	0.809	3.89	الاعتبارية
3	عالية	0.734	3.86	الروح المعنوية
4	عالية	0.778	3.50	تأثير القائد
5	عالية	0.797	3.48	التأكيد الدراسي
6	متوسطة	1.071	3.35	دعم الموارد
7	متوسطة	0.783	3.24	التكامل المؤسسي
-	عالية	0.643	3.63	الدرجة الكلية للمحور

يتضح من جدول (٦) تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الوزني لمجموع استجابات أفراد العينة من المعلمين على هذا المحور 3.63، وهو يقع في مجال استجابة (موافق). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية الموزونة لاستجابات عينة الدراسة في هذا المحور بمختلف مجالاته بين 3.24، و3.89.

## رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

نص السؤال الفرعي الرابع على ما يلي: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى استجابة قادة المدارس للصحة التنظيمية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، المرحلة التعليمية)؟

## أولاً - الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (ت) (Independent Samples T-Test) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدرجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى)، كما هو موضح بجداول (٧).

جدول (٧): نتائج اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية تعزى لاختلاف المؤهل العلمي

البعد	مستويات المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
المبادأة بالعمل	بكالوريوس فأقل	27.390	5.0265	.27754	1.097	382	.273
	ماجستير فأعلى	26.607	4.3554	.58202			
التكامل الدراسي	بكالوريوس فأقل	16.387	3.9383	.21746	2.015	382	.045
	ماجستير فأعلى	15.250	3.6890	.49297			
التأكيد الدراسي	بكالوريوس فأقل	24.478	5.6188	.31025	.992	382	0.322
	ماجستير فأعلى	23.678	5.3499	.71492			
الاعتبارية	بكالوريوس فأقل	23.451	4.9583	.27378	0.769	382	0.442
	ماجستير فأعلى	22.910	4.2395	.56653			
تأثير القائد	بكالوريوس فأقل	24.631	5.4979	.30357	0.869	382	0.385
	ماجستير فأعلى	23.946	5.1501	.68822			
الروح المعنوية	بكالوريوس فأقل	27.304	5.2490	.28983	2.370	382	0.018
	ماجستير فأعلى	25.553	4.1992	.56114			
دعم الموارد	بكالوريوس فأقل	16.832	5.4553	.30122	0.313	382	0.754
	ماجستير فأعلى	16.589	4.7740	.63796			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	160.47	28.425	1.5695	1.469	382	0.143
	ماجستير فأعلى	154.53	25.028	3.3446			

\* دال عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تبين نتائج الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات إجابات أفراد العينة في البعد الأول، والثالث، والرابع، والخامس، والسابع، من أبعاد محور الصحة التنظيمية، وفي المحور ككل، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) أكبر من قيمة مستوى المعنوية  $(0.05)$ ، مما يشير إلى تقارب تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين نحو درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية عموماً، وفي أبعاد (المبادأة بالعمل، والتأكيد الدراسي، والاعتبارية، وتأثير القائد، ودعم الموارد) خصوصاً، ولا أثر لاختلاف مؤهلاتهم العلمية على وجهات نظرهم.

## ثانياً - الفروق وفق متغير الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (Anova One Way) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين نحو درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية تعزى إلى سنوات الخبرة، كما هو موضح بجداول (أ).

جدول (أ): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة في التعليم

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الاحصائية
المبادأة بالعمل	بين المجموعات	121.669	2	60.835	2.516	.082
	داخل المجموعات	9213.070	381	24.181		
	الإجمالي	9334.740	383			
التكامل الدراسي	بين المجموعات	109.409	2	54.704	3.610	0.028
	داخل المجموعات	5772.776	381	15.152		
	الإجمالي	5882.185	383			
التأكيد الدراسي	بين المجموعات	147.718	2	73.859	2.389	0.093
	داخل المجموعات	11780.96	381	30.921		
	الإجمالي	11928.68	383			
الاعتبارية	بين المجموعات	143.580	2	71.790	3.074	0.047
	داخل المجموعات	8898.167	381	23.355		
	الإجمالي	9041.747	383			
تأثير القائد	بين المجموعات	187.820	2	93.910	3.201	0.042
	داخل المجموعات	11177.80	381	29.338		
	الإجمالي	11365.62	383			
الروح المعنوية	بين المجموعات	109.059	2	54.530	2.074	0.127
	داخل المجموعات	10017.00	381	26.291		
	الإجمالي	10126.06	383			
دعم الموارد	بين المجموعات	318.097	2	159.04	5.679	0.004
	داخل المجموعات	10670.05	381	28.005		
	الإجمالي	10988.15	383			
محور الصحة التنظيمية ككل	بين المجموعات	7109.817	2	3554.9	4.619	0.010
	داخل المجموعات	293247.5	381	769.67		
	الإجمالي	300357.4	383			



تبين نتائج جدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في البعد الأول والثالث والسادس، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) في هذه الأبعاد أكبر من قيمة مستوى المعنوية (٠.٠٥)، مما يشير إلى تقارب استجابات عينة المعلمين نحو درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية المتعلقة بأبعاد المبادأة بالعمل، والتأكيد الدراسي، والروح المعنوية، ولا أثر لاختلاف خبراتهم التعليمية على وجهات نظرهم.

### ثالثاً - الفروق وفق متغير المرحلة التعليمية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (Anova One Way) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين نحو درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية تعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، كما هو موضح بجدول (٩).

جدول (٩): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الاحصائية
المبادأة بالعمل	بين المجموعات	27.582	2	13.791	.565	.569
	داخل المجموعات	9307.157	381	24.428		
	الإجمالي	9334.740	383			
التكامل الدراسي	بين المجموعات	23.773	2	11.886	0.773	.462
	داخل المجموعات	5858.412	381	15.376		
	الإجمالي	5882.185	383			
التأكيد الدراسي	بين المجموعات	29.317	2	14.658	.469	.626
	داخل المجموعات	11899.36	381	31.232		
	الإجمالي	11928.68	383			
الاعتبارية	بين المجموعات	12.890	2	6.445	.272	.762
	داخل المجموعات	9028.857	381	23.698		
	الإجمالي	9041.747	383			
تأثير القائد	بين المجموعات	11.314	2	5.657	.190	.827
	داخل المجموعات	11354.31	381	29.801		
	الإجمالي	11365.62	383			
الروح المعنوية	بين المجموعات	99.843	2	49.922	1.897	.151
	داخل المجموعات	10026.21	381	26.316		
	الإجمالي	10126.06	383			
دعم الموارد	بين المجموعات	151.275	2	75.638	2.659	.071
	داخل المجموعات	10836.88	381	28.443		
	الإجمالي	10988.15	383			
محور الصحة التنظيمية ككل	بين المجموعات	572.100	2	286.05	.364	.695
	داخل المجموعات	299785.3	381	786.83		
	الإجمالي	300357.4	383			

تبين نتائج جدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة من المعلمين في كل بعد من أبعاد محور الصحة التنظيمية وفي المحور ككل، تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) أكبر من قيمة مستوى المعنوية (٠.٠٥)، مما يشير إلى تقارب تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية، ولا أثر لاختلاف المرحلة التعليمية التي يعملون بها على وجهات نظرهم.

#### خامسا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

نص السؤال الخامس على ما يلي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي وتحقيقهم للصحة التنظيمية؟

وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي وتحقيقهم للصحة التنظيمية، تم حساب معامل الارتباط (بيرسون، Pearson) بين درجة كل بعد من أبعاد محور إدارة الصراع التنظيمي، والدرجة الكلية للمحور، وبين درجة كل بعد من أبعاد محور الصحة التنظيمية، ودرجته الكلية، كما هو موضح بالجدول (١٠).

جدول (١٠): العلاقة الارتباطية بين درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي وتحقيقهم للصحة التنظيمية

محور إدارة الصراع التنظيمي	الأبعاد					الأبعاد
	التسوية	التساهل	التضامن	التجنب	الإيجاب	
	.351**	.657**	.372**	.680**	-.276**	-.468**
	.169**	.352**	.205**	.397**	-.169**	-.304**
	.197**	.408**	.233**	.490**	-.212**	-.359**
	.252**	.620**	.406**	.634**	-.351**	-.560**
	.114*	.401**	.253**	.467**	-.309**	-.436**
	0.086	.273**	.139**	.334**	-.220**	-.263**
	.155**	.397**	.262**	.473**	-.276**	-.391**
	.236**	.558**	.336**	.626**	-.329**	-.502**

\* دال عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

وتشير هذه النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ولكنها ضعيفة بين درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي وتحقيقهم للصحة التنظيمية، ومعنى ذلك كلما ارتفعت درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي بصورة إيجابية، أدى ذلك إلى تحقيقهم للصحة التنظيمية بالمدرسة.

### أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

1. تحقق إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة.
2. جاء بعد التضامن في مقدمة الأبعاد المتحققة بمتوسط حسابي ٣.٨٧ وبدرجة عالية، يليه بعد التسوية بمتوسط حسابي ٣.٨٤ وبدرجة عالية، ثم بعد التساهل بمتوسط حسابي ٣.٣٧ وبدرجة متوسطة، يليه بعد التجنب بمتوسط حسابي ٢.٩٩ وبدرجة متوسطة، وأخيراً بعد الإيجاب بمتوسط حسابي ٣.٧٢ وبدرجة متوسطة.
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة من المعلمين نحو درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي في كل بعد من أبعاده، تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة في التعليم، والمرحلة التعليمية.
4. تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي ٣.٣٦.
5. جاء بعد المبادأة في العمل في مقدمة الأبعاد المتحققة بمتوسط حسابي ٣.٨٩ وبدرجة عالية، يليها بعد الاعتبارية بمتوسط حسابي ٣.٨٩ وبدرجة عالية، ثم بعد الروح المعنوية بمتوسط حسابي ٣.٨٦ وبدرجة عالية، يليه بعد تأثير القائد بمتوسط حسابي ٣.٥٠ وبدرجة عالية، ثم بعد التأكيد الدراسي بمتوسط حسابي ٣.٤٨ وبدرجة عالية، يليه بعد دعم الموارد بمتوسط حسابي ٣.٣٥ وبدرجة متوسطة، وأخيراً بعد التكامل المؤسسي بمتوسط حسابي ٣.٢٤ وبدرجة متوسطة.
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة من المعلمين نحو درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية عموماً، وفي أبعاد (المبادأة بالعمل، والتأكيد الدراسي، والاعتبارية، وتأثير القائد، ودعم الموارد) خصوصاً، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. بينما وجدت الفروق في البعد الثاني "التكامل الدراسي"، والبعد السادس "الروح المعنوية"، وكانت الفروق في اتجاه المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأقل.
7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المعلمين نحو درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية، تعزى لاختلاف الخبرة، وكانت في اتجاه المعلمين ذوي خبرة أقل من ٥ سنوات.

٨. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة من المعلمين نحو درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية، تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية.
٩. وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي بشكل عام، وتحقيق الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة.

### ثانياً : توصيات الدراسة:

يوصي الباحث في ضوء ما توصل إليه من نتائج بما يلي:

- العمل على تعزيز طرق وآليات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام المناسبة مع توجهات وزارة التعليم وكذلك مع الفكر التربوي الحديث، بما يحقق أعلى مستوى من مستويات الصحة التنظيمية في المجتمع المدرسي.
- وضع برامج تدريبية متكاملة لرفع مستوى مهارات وتعزيز قدرات قادة المدارس بما يحقق تميزهم في إدارة الصراع التنظيمي، ويجعلهم أكثر تأثيراً في تحويل سلبيات هذا الصراع إلى توجهها إيجابية للعمل والإنجاز بين منسوبي المدرسة وخاصة المعلمين.
- توجيه قادة المدارس للعمل بحيادية وموضوعية مع من يخالفهم في الرأي من المعلمين وتلبية رغباتهم المتعلقة بحقوقهم الشخصية والمهنية وما يساعدهم على القيام بالعمل وأتاحة الفرص الكافية للمشاركة والتعبير عن الآراء ومناقشة القرارات.
- توجيه قادة المدارس للاهتمام بنقاط الخلاف بين أطراف الصراع التنظيمي وعدم الاستخفاف بما يوضحونه من أسباب للخلاف حتى وإن بدت بسيطة.
- العمل على تعزيز مفهوم الشراكة المجتمعية بين منسوبي المدرسة والمجتمع المحلي، وتلبية حاجات المجتمع المحلي بفتح أبواب المدارس لأفرادها صيفاً.
- العمل على رفع مستوى الصحة التنظيمية بالمدارس سواء بما يتعلق بالإدارة الحسنة للصراع أو بالمقومات التنظيمية أو المقومات المادية من خلال تقديم جائزة لأفضل مدرسة تحقق الصحة التنظيمية.

### ثالثاً: مقترحات الدراسة:

- أثر الصراع التنظيمي على فاعلية أداء قادة المدارس الثانوية من وجهة نظرهم .
- دور قادة المدارس في تحقيق متطلبات الصحة التنظيمية في المدارس.
- تناول متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية مثل حجم المدرسة، موقعها.
- الصحة التنظيمية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في المدارس
- الصراع التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس.
- دراسة على قادة المدارس ومقارنة نتائجها مع هذه الدراسة

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية :

ابراهيم، احمد ابراهيم و احمد، اشرف محمود.(٢٠١٣). دور قائد المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٣٤ (٢).

الحويطي، عواد.(٢٠١٢). تقييم أداء المعلمين في مدارس مدينة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر طلابهم و علاقته ببعض المتغيرات. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر. ١٥١ (١)، مصر.

الزبيدي، عبده محمد.(٢٠١٣). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس في محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين.(رسالة ماجستير غير منشورة).. جامعة الباحة، لسعودية.

السوالمه، غازي عزت عبدالله؛ والعمرى، خالد. (٢٠١١). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين.(رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، الاردن

الطوايرقي، حسين بن سعيد سعيد؛ وعقيل حمزة بن عبدالله.(٢٠١٤). صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر القادة والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى. مكة المكرمة.

العسكر، شيخة بنت راشد. (٢٠١٤). القيادة التحويلية والتعاملية لدى قائدات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. دراسة ميدانية على مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية. ٢٢(٤). ٧٥-١١١١.

العموش، ليلي خلف حميدان؛ والعمرى، أيمن أحمد. (٢٠١٤). درجة استجابة قادة المدارس في محافظة لزرعاء لمهارات القيادة المستقبلية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية .

اللوح، أحمد (٢٠٠٨). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المطرفي، ذياب. (١٤٣٣هـ). فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

صبرينة، غربي، ربة، (٢٠١٣). الذكاء الانفعالي واستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط. دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح ورقله، الجزائر، (١١)، ٧١ - ٩٦.

مرمش، بدور هاشم رشيد (٢٠١٥). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان.

نوح، هوازن بنت محمد بن عبدالوهاب. (٢٠١٣). الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية وعلاقتها بالصحة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية

يوسف، جواد. (٢٠١٦م). مقياس العلاقات الإنسانية في مجال العمل. إصدارات كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، جمهورية الجزائر الديمقراطية

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bercovitch , J. (2010). International Mediation and the Question of Failed Peace Agreements: Improving Conflict Management and Implementation. Journal of peace research.35 (1), PP 68- 103
- Cook, C. , and Hunsker, L. (2001). Management and organizational behaviors, (3 rd. ed), New York: Mc Graw-Hill Co, Inc
- Fisher, et al. (2007). Organizational Health, A unique 12 Factor, 4-Tier research based model.
- Hoy, W. & Feldman, J. (1999). Organizational Health Profiles for High Schools.' in Freiberg. H. J. (ed.) School Climate: Measuring. Improving and Sustaining Healthy Learning Environments. Philadelphia. PA: Falmer Press. Taylor & Francis Group. PP 84-102.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). Educational administration: Theory, research, and practice (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill
- Hoy, W. Tarter, C.. & Kottkamp, R. (1991). Open schools, healthy schools: Measuring organizational climate. Newbury Park: CA: Sage.
- Kaushal, R & Kwantes, T. (2006).The role of culture and personality in choice of conflict management strategy", International Journal of Intercultural Relations, (30)