



# مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٢) العدد (٤) يناير ٢٠٢٢م

مجلة علمية دورية محكمة

**JSER**

الرقم المعياري الدولي  
ISSN: 2709-5231

يصدرها مركز

**العطاء**

للاستشارات التربوية - الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية - جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

## مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

### رئيس التحرير

أ.د محسن حمود الصالحي

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية ورئيس لجنة الترقيات سابقاً- كلية التربية الأساسية- الكويت

### مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

### رئيس اللجنة العلمية

أ.د علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد المساعد للشؤون الأكاديمية والدراسات العليا سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت

### هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد  
أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-  
جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية  
أ.د خلف محمد أحمد البحيري  
أستاذ تخطيط التعليم واقتصادياته- كلية التربية- جامعة  
سوهاج- مصر  
أ.د منال محمد خضير  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشؤون  
الطلاب- جامعة أسوان- مصر  
د. أحمد فهد السحيمي  
المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت  
ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي  
أ.د أحمد عودة سعود القرارة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة  
التقنية- الأردن  
أ.د صبيح سعيد الحارثي  
أستاذ علم النفس- كلية التربية- جامعة أم القرى- المملكة العربية  
السعودية  
د. غازي عنيزان الرشيد  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

### اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع  
أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة  
الطفيلة التقنية- الأردن  
أ.د محمد إبراهيم طه خليل  
أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر  
وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر  
أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف  
أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية  
الإعاقاة والتأهيل لشؤون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة  
الطفيلة التقنية- الأردن  
أ.د صلاح فؤاد مكاي  
أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-  
جامعة قناة السويس- مصر  
أ.د عمر محمد الخرابشة  
أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء  
التطبيقية- الأردن

- أ.د. عبد الناصر السيد عامر  
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-  
جامعة قناة السويس- مصر  
أ.د. السيد علي شهدة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق-  
مصر  
أ.د. سامية إبراهيم  
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن  
مهدي- أم البواقي- الجزائر  
أ.د. عاصم شحادة علي  
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية-  
ماليزيا  
أ.د. مسعودي طاهر  
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر  
أ.د. عادل إسماعيل العلوي  
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين  
أ.د.م. الأميرة محمد عيسى  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة  
الطائف- المملكة العربية السعودية  
د. هديل يوسف الشطي  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت  
د. منى زايد عويس  
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة  
القاهرة- مصر  
د. جمال بلكاي  
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة-  
الجزائر
- أ.د. أحمد محمد سالم  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم- ووكيل كلية التربية-  
جامعة الزقازيق- مصر  
أ.د. الغريب زاهر إسماعيل  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة  
المنصورة- مصر  
أ.د. محمد سلامة الرصاعي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا  
سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن  
أ.د. عادل السيد سرايا  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية  
النوعية- جامعة الزقازيق- مصر  
أ.د. هدى مصطفى محمد  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة  
سوهاج- مصر  
أ.د. حنان صبحي عبيد  
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- ميسوتوا  
أ.د.م. خالد محمد الفضالة  
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت  
أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك  
سعود- المملكة العربية السعودية  
أ.د.م. أسامة محمد سالم  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة  
أم القرى- المملكة العربية السعودية  
د. عروب أحمد القطان  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

### الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. عبدالرحمن أحمد الأحمد  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت  
أ.د. حسن سوادى نجيبان  
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق  
أ.د. أحمد عابد الطنطاوي  
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية  
التربية- جامعة طنطا- مصر  
أ.د. محمد عرب الموسوي  
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان-  
العراق
- أ.د. جاسم يوسف الكندري  
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت  
أ.د. فريح عويد العنزي  
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت  
أ.د. محمد عيود الحراحشة  
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-  
جامعة آل البيت- الأردن  
أ.د. تيسير الخوالدة  
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة  
آل البيت- الأردن

- أ.د. صالح أحمد شاكر  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. وليد السيد خليفة  
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر
- أ.د. أحمد محمود الثوابيه  
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. سفيان بوعطي  
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر
- أ.د. راشد علي السهل  
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة الكويت
- أ.د. محسن عبدالرحمن المحسن  
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
- أ.د. مهدي محمد إبراهيم غنايم  
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. سليمان سالم الحجايا  
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

### التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

### أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

### التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ وتقوم بعض قواعد المعلومات الدولية بتوثيق أبحاث المجلة لديها، ومنها: Dar Almandumah & Shamaa.

### أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي .
  2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
  3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية .
  4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

## مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

## القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
- أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
  - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
  - البريد الإلكتروني للباحث.
  - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
  - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
- ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
- أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
- أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
- أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
- أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
  - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
  - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
  - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
  - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
  - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.

3. تحتفظ المجلة بحقوقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.



4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

### إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: [submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

### عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

[submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

[www.jser-kw.com](http://www.jser-kw.com)



## المحتويات

viii	الافتتاحية .....
40-1	التقييم المعرفي للإعاقة كمنبئ بالرفاهية النفسية لدى أسر ذوي اضطراب طيف التوحد والإعاقة البصرية، أ.د أحمد كمال الهندساوي؛ أ.م.د كريم منصور عسران؛ د. وائل ماهر غنيم؛ أ. سند مجاهد حسن.....
63-41	مستوى رضا أولياء أمور الطلاب ذوي صعوبات التعلم نحو التعلم عن بعد في ظل انتشار جائحة فيروس كورونا بدولة الكويت، د. أحمد محسن السعيد؛ محمد سعود العجبي؛ د.أحمد صالح أباخييل.....
99-64	واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت، د. نوف علي فخري الرشيدي.....
133-100	الدّكاء العاطفي لدى مديرات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلّمت، أ. عواطف بنت بطاح المطيري.....
158-134	فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على التواصل الرياضي في تنمية التحصيل الدراسي في مفهوم التكامل لطالبات المعهد العالي للاتصالات والملاحة، أ. وداد عبد الله الفضل؛ د. نهي راشد الرويشد.....
185-159	استخدام سلاسل ماركوف في تحليل حركة الطالبات خلال المراحل الدراسية "دراسة تطبيقية على طالبات كلية الحاسب الآلي بجامعة القصيم"، أ. أمل بنت فهد العززي.....
209-186	التخطيط للأداء الوظيفي لمديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل باستخدام السلاسل الزمنية، أ. منى نايف صقر الشمري.....
232-210	أدوات جمع البيانات في البحث الأثنوجرافيك، د. غازي عنيان الرشيدي؛ أ. أمل محمد العدواني؛ أ. عبطة ثاير الشمري.....
259-233	التخطيط لإنشاء مدرسة افتراضية بأسلوب بيرت لتعليم الكبار، أ. ناهية عوض الكسر.....
284-260	قيادة مجتمعات التعلّم المهنية في ظل جائحة كورونا بمدارس التعليم العام في محافظة عنيزة، أ. بدرية فلاح المطيري.....
Students' Perceptions towards their experience of distance education during the COVID-19 pandemic at the Public Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait, Dr. Ahmad Ibrahim Al-Houli; Dr. Eisa Mohammed Al-Kandari; Dr. Talal Ibrahim Al-Mesad..... 285-316	

## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ محسن حمود الصالحي



تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



## واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت

## The Reality of Organizational Conflict Management Strategies in kindergarten Institutions in the State of Kuwait

د. نواف علي فخري الرشيدى- وزارة التربية- الكويت

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام المديرات في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمات، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيًا في استجابات العينة تبعًا لمتغيرات المؤهل التعليمي، والخبرة العملية، والمنطقة التعليمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي اشتملت على خمسة محاور هي (التعاون، والتنافس، والتسوية، والتجنب، والتفاوض)، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمات العاملات في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت وبلغ عددهن (7249) معلمة، بينما تمثلت عينة الدراسة في (366) معلمة من معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت، وتوصلت النتائج إلى أن محاور واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت حصلت على درجات واقع (مرتفعة جدًا، ومرتفعة) بمتوسط حسابي تراوح ما بين (4,26- 4,08)، كما أن الدرجة الكلية للواقع حصلت على درجة انطباق مرتفعة بمتوسط حسابي (4,18)، وجاءت إستراتيجية التعاون في المرتبة الأولى، بينما جاءت إستراتيجية التسوية في المرتبة الأخيرة، كما توصلت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائيًا في واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت تبعًا لمتغيرات المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الصراع التنظيمي - مؤسسات رياض الأطفال.

**Abstract:** The study aimed at identifying the reality of the use of principals in kindergarten institutions in the State of Kuwait of organizational conflict management strategies from the point of view of the teachers, and to find out whether there are statistically significant differences in the sample responses according to the variables of educational qualification, and practical experience, And the educational Region, the researcher followed the descriptive approach, and the study tool was the questionnaire, which included five axes (cooperation, competition, settlement, avoidance, and negotiation), and the study population consisted of working parameters In the institutions of kindergartens in the State of Kuwait, their number reached (7249) female teachers, while the study sample was represented by (366) female kindergarten teachers in the State of Kuwait, The results showed that the axes of the reality of organizational conflict management strategies In the kindergarten institutions in the State of Kuwait, reality scores were obtained (very high and high) with an arithmetic mean that ranged between (4.26-

4.08), and the total degree of reality obtained a degree of applicability High with an arithmetic mean (4.18), and the cooperation strategy ranked first, while the settlement strategy ranked last, and the results concluded that there are no statistically significant differences in the reality of organizational conflict management strategies in kindergarten institutions in the State of Kuwait according to the qualification variables Education and years of experience And the educational Region in all areas and in the total degree.

**Keywords:** organizational conflict management - kindergarten institutions

مقدمة:

تعد مؤسسات رياض الأطفال من المؤسسات التعليمية الأكثر أهمية، التي يجب الاهتمام بها، وبما يحدث داخلها من علاقات بين العاملين بها، حيث إن تلك العلاقات السائدة داخل تلك المؤسسات لها انعكاساتها المباشرة على الأطفال، والأطفال في سن الروضة في أمس الحاجة إلى استخدام أفضل طرق التعامل، وأنسب أساليب الصحة النفسية والعقلية، ولعل نشوب الصراعات داخل تلك المؤسسات من أهم المشكلات التي تواجهها، وإدارة تلك الصراعات يحتاج إلى إستراتيجيات مناسبة وطرق فعالة من الإدارة.

وتعد رياض الأطفال مؤسسات تربوية واجتماعية تسعى إلى تأهيل الطفل تأهيلاً سليماً للالتحاق بالمرحلة الابتدائية، وذلك حتى لا يشعر الطفل بالانتقال المفاجئ من المنزل إلى المدرسة، حيث تترك له الحرية التامة في ممارسة أنشطته، واكتشاف قدراته وميوله، وإمكاناته، فهي بذلك تسعى إلى مساعدة الطفل في اكتساب مهارات وخبرات جديدة، وتتراوح أعمار الأطفال في هذه المرحلة ما بين عمر الثالثة والسادسة، ويحتاج الأطفال في هذه المرحلة إلى التشجيع المستمر من معلمات هذه الرياض، من أجل تنمية حب العمل ضمن الفريق لديهم، وغرس روح التعاون والمشاركة الإيجابية، والاعتماد على النفس والثقة فيها، واكتساب الكثير من المهارات اللغوية والاجتماعية وتكوين الاتجاهات السليمة تجاه العملية التعليمية (بدران، 2010).

وتواجه الإدارة المدرسية عامة وإدارة مؤسسات رياض الأطفال على بصفة خاصة العديد من المعوقات والمشكلات التي تعرقل تحقيق الأهداف التربوية، وتحتاج إلى دراسة لمعرفة أسبابها تمهيداً لعلاجها وحلها، كما أن ضعف الاهتمام بمستجدات العمل الفني والإداري التي تطرأ على ساحة الفكر التربوي والتعليمي والتنظيم الإداري هو نقص مغلٍ في نشاط الإدارة التربوية، الذي يرجع في أحد أسبابه إلى ضعف التواصل بين صاحب القرار الإداري وبين الكوادر المتخصصة المعنية بذلك، أو لضعف الثقة نتيجة فتور العلاقة بينهما، وتعد مشكلة الصراع التنظيمي بين العاملين بتلك المؤسسات من أهم المشكلات التنظيمية والإدارية التي تواجه تلك المؤسسات، والتي ينبغي التصدي لها، والوقوف على إستراتيجيات إدارتها (عبيد، 2011).

ومن الطبيعي أن ينشأ بين أعضاء الهيكل الوظيفي برياض الأطفال بعض الصراعات أثناء التفاعل المستمر، مع بعضهم بعضاً، ولا تمثل هذه الصراعات بالضرورة عقبة تعترض سبل التعاون بين هؤلاء العاملين بالروضة، بل على العكس قد ينتج عن تلك الصراعات بعض المشاعر الطيبة عندما يتم التوصل إلى وضع سياسة أو إجراءات تؤدي إلى خفض درجة تلك الصراعات في المستقبل، وهذا يعني أن الصراع ظاهرة اجتماعية حتمية الحدوث، وقد تكون بناءة أو هادفة، إلا أن ذلك يتوقف على أسلوب الإدارة، في توظيف هذا الصراع وطريقة مواجهته، كما أن طريقة إدارة الصراع ينبغي ألا تكون نمطية يتم تطبيقها في كافة المواقف والأحوال، حيث إن لكل موقف ظروفه ومتطلباته المختلفة (نوفل، 2009، ص. 118).

وظاهرة إدارة الصراع التنظيمي عملية ليست سهلة، وإنما هي عملية صعبة ومعقدة، تستهلك وقتاً وجهداً كبيراً من جانب المدير، حيث إنه بجانب المهام الإدارية التي يقوم بها، ينبغي أن يخصص جزءاً من وقته للتعامل مع تلك الصراعات التي أصبحت في الآونة الأخيرة ظاهرة طبيعية داخل المنظمات، لاسيما المنظمات التعليمية (سيد، 2013، ص. 16).

كما أن الصراعات المتعلقة بحياة العمل غالباً ما تكون عالية وتزداد خلال الثلاثين عامًا الماضية، ولقد أسفرت الأدبيات عن وجود علاقة متبادلة بين الصراع وإستراتيجيات إدارة الصراع وعدالة الإجراءات وأداء الموظفين، حيث تؤدي إستراتيجيات إدارة الصراع الفعالة إلى نتائج إيجابية، حيث يكون أداء الموظف أعلى في حالة الموظفين الراضين والسعداء، وهذا يقع على عاتق الإدارة التي ينبغي أن تعمل على تحفيز الأداء العالي لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها. (Pradhan & Jena, 2017, p. 70)

وتحتل الصراعات التنظيمية أهمية كبرى في تشخيص آليات وإستراتيجيات معالجته، حيث تتوقف درجة الصراع وحدته في المنظمة على كيفية إدارة هذا الصراع، وما هي الإستراتيجيات المتبعة في هذا الخصوص، حيث إن المنظمات عامة عبارة عن خليط معقد من الأفراد والجماعات، التي تسعى إلى أهداف مختلفة، ولديها اهتمامات مختلفة أيضاً، ولذا يُعد الصراع من المخرجات الطبيعية والإفرازات الحتمية للتفاعل المباشر بين الأفراد الذين يحملون آراء وقيم مختلفة، ويسعون إلى غايات متنوعة، ولديهم مداخل مختلفة للمعلومات، والموارد التنظيمية، وعادة ما يستخدم الأفراد وأيضاً الجماعات، القوة والسلطة للتعامل مع تلك الصراعات، مع العلم أن زيادة الصراع عن الحد المقبول يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمات (Obaid, 2021). ومع ذلك فإنه يمكن أن يصبح قوة إيجابية تساعد على التغيير، والتطور، من خلال منعه لحالة الركود، وتشجيعه على عرض الأفكار الجديدة، والصراع يحدث بدرجات معينة في جميع أنواع العلاقات الإنسانية، فقد يحدث بين الأصدقاء، والشركاء، وأعضاء الفريق، وكذلك بين الوالدين وأبنائهم، والمعلمين وتلاميذهم، والرؤساء ومرؤوسهم (Ali, 2018, p. 360).

والصراع سلوك مصمم لعرقلة تحقيق الأهداف، يعتمد على عدم توافق الأهداف، وينشأ من السلوكيات المتعارضة، والأهداف غير المتسقة، والمعتقدات المختلفة، والنزاعات، ويبدأ في الظهور عندما يعتقد الشخص أن شخصاً آخر قد يعوق جهوده، كما يمكن أن يحدث الصراع نتيجة لرغبة صاحب العمل في تحقيق أقصى قدر من المكاسب، وقد ينشأ نتيجة إصرار صاحب العمل على عدم زيادة المرتبات، في حين يلتزم الموظفون بظروف معيشية معينة، كما أن التغيير التنظيمي هو سبب آخر للصراع، حيث يوجد من يقاوم التغيير، نظراً للاعتياد على الوضع الراهن، والخوف من المجهول، وسوء فهم عواقب التغيير والاختلافات بين الأفراد (Zahid, Zahra, Amjad, Mukhtar, Hamza, Athar & Sarwar, 2019, p. 17).

وتمثل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي أحد أهم القضايا الجوهرية المهمة في دراسة الصراع، التي تشير إلى السلوك الذي يستخدمه المشاركون حينما يكونون في حالة صراع، والمهم في تلك الحالة هو إدارة ذلك الصراع، وليس منعه أو حله، والتي تعني تصميم إستراتيجيات فعالة لتقليل الصراع والخلل الوظيفي إلى أدنى حد ممكن، وتعزيز الوظائف البنائية للصراع، من أجل تدعيم التعلم، وتحقيق فعالية المنظمة (العشري، 2020، ص. 548).

ومن خلال ما سبق يتضح أن مؤسسات رياض الأطفال من المؤسسات التربوية الأكثر أهمية، والتي لا تنفصل أهدافها عن أهداف التربية بشكل عام، حيث تهدف إلى بناء وتنمية شخصية الطفل من جميع النواحي العقلية، والجسمية، واللغوية، والحركية، والانفعالية، والاجتماعية، وتحقيق هذه الأهداف يتطلب تواجد بيئة خالية من المخاطر والتهديدات، بيئة تسودها العلاقات الاجتماعية الطيبة، والعمل التعاوني البناء، ولعل أهم ما يعوق تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها ما يعترضها من مشكلات لعل أهمها الصراعات التي تنشأ بين العاملين بها، وتلك الصراعات ليست افتراضية بل هي واقعية في كل المؤسسات، وليست في مؤسسات رياض الأطفال فحسب، ولذا فإن تلك الصراعات تتطلب خطة إستراتيجية محكمة لإدارتها، وتسخيرها في خدمة العملية التربوية، وتحقيق الأهداف المنشودة.

#### مشكلة الدراسة:

انتشار مشكلة الصراعات التنظيمية في المؤسسات لاسيما مؤسسات رياض الأطفال باعتبارها من أهم المؤسسات التربوية، والتي قد تكون سبباً في إعاقة مسار التقدم والتطوير (نوفل، 2009، ص. 119)، ومن ثم فالصراعات التي تحدث بين المعلمين والمعلمات تعد من أهم التحديات التي تواجه المديرين في رياض الأطفال خاصة، لذلك يجب دراسة الطرق والأساليب والإستراتيجيات التي يتبعها المدير في إدارة تلك الصراعات داخل مؤسسات رياض الأطفال.

وللصراعات العديد من النتائج السلبية التي يمكن أن تقوض جهود المؤسسة، ومع ذلك، إذا تم التعامل مع تلك الصراعات وإدارتها بشكل صحيح، يمكن أن يفيد الأفراد والمنظمات من خلال إقامة علاقة عمل أقوى وأكثر

مرونة، وتحسين الإنتاج الإبداعي، وتوليد الحلول المبتكرة، (Salami, 2009)، لذلك هدفت الدراسة الحالية إلى التحقق من واقع استخدام تلك الإستراتيجيات في مؤسسات رياض الأطفال في دولة الكويت.

ولقد حظيت ظاهرة الصراع التنظيمي باهتمام الكثير من العلماء والباحثين وذلك في محاولة منهم لتفسير ومعالجة وإدارة هذه الظاهرة، التي أصبحت تخيم على المؤسسات المعاصرة، وتفرض عليها تحديات كبرى قد تؤثر على قدرتها وبقائها، واستمرارها، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، (جريدة، 2018)، إلا أنه في حدود علم الباحثة لم تحظى تلك الظاهرة في المؤسسات الكويتية لرياض الأطفال بالقدر الكافي من البحث والدراسة، مما يشكل أحد منطلقات الدراسة الحالية.

وتعد مشكلة الصراع التنظيمي من المشكلات الإدارية الرئيسية التي تواجه المديرين في أعمالهم اليومية، فكفاءة العاملين في المؤسسات تتوقف على مدى تسوية الصراعات التنظيمية بينهم (الشديفات، 2019، ص. 3)، ومن ثم فقد هدفت الدراسة الحالية للتعرف على واقع استخدام إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت، لوضع خطة لتنمية إدارة الصراعات داخل تلك المؤسسات، والاستفادة القصوى من الطاقة البشرية الموجودة بها.

وهناك نسبة كبيرة من المديرين في مختلف المؤسسات يخصصون حوالي (25%) من أوقاتهم لإدارة الصراع، وأصبح التعامل مع الصراع التنظيمي من الواجبات الأساسية، ويستغرق وقتاً طويلاً منهم، (أبو اليزيد ولولي، 2019، ص. 3)، مما يستدعي إجراء الدراسة الحالية للتعرف على واقع استخدام المديرات في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات.

وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما واقع استخدام المديرات في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمات؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزي لمتغيرات (المؤهل التعليمي، والخبرة، والمنطقة التعليمية)؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على واقع استخدام المديرات في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمات.



- معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين استخدام مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمات تبعًا لمتغيرات (المؤهل التعليمي، والخبرة العملية، والمنطقة التعليمية).

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- التعرف على واقع استخدام المديرات في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمات من أجل إعداد الدورات والندوات المطلوبة التي تسهم في تمكينهم من استخدامها بشكل أمثل.
- مساهمة الاتجاهات العالمية في العملية التعليمية من خلال الاهتمام بقدرات ومهارات قادة المؤسسات التعليمية والتربوية التي لها تأثير كبير في مستوى تقدم مؤسساتهم.
- تقديم تحليلات واستنتاجات ورؤية واضحة حول واقع استخدام المديرات في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمات يمكن أن يستعين بها المختصون بالعملية التعليمية والتربوية، ووضعوا السياسة التعليمية في الكويت في خدمة العملية التعليمية.
- إمداد المكتبة التربوية بجهد متواضع فيما يتعلق بالكتابات النظرية حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، التي يمكن الاستفادة منها في العملية التعليمية والتربوية.
- توجيه المسؤولين عن اختيار قادة مؤسسات رياض الأطفال إلى مراعاة مدى قدرة القادة على تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي عند اختيارهم، من خلال تطبيق نماذج معينة في هذا الشأن تسهم في التنبؤ بقدرتهم على إدارة هذه الظاهرة.
- إعداد ندوات ودورات تدريبية لقادة مؤسسات رياض الأطفال الحاليين لتنمية قدرتهم على ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
- تزويد المكتبة التربوية باستبانة للتعرف على واقع استخدام المديرات في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمات، يمكن الاستفادة منها في دراسات مستقبلية.
- تفيد نتائج الدراسة القائمين على العملية التعليمية في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من ممارسة مديرات مؤسسات رياض الأطفال لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، التي تسهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- توجيه نظر القائمين على برامج إعداد القادة إلى تضمينها تدريبات متعلقة بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
- تفسح الدراسة المجال أمام إجراء دراسات أخرى مستقبلية حول موضوع إدارة الصراع التنظيمي، وأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.

## حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: إدارة الصراع التنظيمي، مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت.
- الحد البشري: عينة من معلمات مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2022.
- الحد المكاني: مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت.

## مصطلحات الدراسة:

## • الصراع التنظيمي:

يشير الصراع التنظيمي إلى حالة من التوتر أو عدم الانسجام بين الأفراد مع محاولة كل طرف فرض توجهاته أو السيطرة على الطرف الآخر مما يساعد على ظهور آثار سلبية على تماسك الجماعة (أبو اليزيد ولولي، 2019، ص. 3). كما يشير إلى الاختلاف أو التعارض الذي يحدث بين الموظفين خلال أدائهم لوظائفهم، وللمهام والأنشطة المكلفين بها، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. (العشري، 2020، ص. 551). ويعرف في الدراسة الحالية أنه: عبارة عن التوتر والنزاع والجدال والخصام الذي يتم بين المعلمات في مؤسسات رياض الأطفال بالكويت.

## • إدارة الصراع التنظيمي:

تعرف إدارة الصراع التنظيمي أنها عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه (Robbins & Judge, 2013, p. 392). وتعرف أيضاً بأنها: الأدوات والطرق التي يمكن استخدامها في إدارة الأشكال المختلفة من الصراعات التي قد تنشأ داخل المؤسسات. (العشري، 2020، ص. 552). وتشير في الدراسة الحالية إلى قدرة المديرات بمؤسسات رياض الأطفال في الكويت على السيطرة على التوتر والصراعات والنزاعات بين المعلمات، وإدارتها، وتوجيهها لخدمة العملية التعليمية والتربوية، والقضاء على سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها.

## • إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تتمثل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في إستراتيجية التعاون التي يطلق عليها (مواجهة وحل المشكلات)، وإستراتيجية التجنب (التجاهل)، وإستراتيجية التنافس (السيطرة/الإجبار)، وإستراتيجية التسوية (الحل الوسط)، وإستراتيجية التفاوض (الاستيعاب) (العشري، 2020، ص. 552). وتعرف في الدراسة الحالية أنها تلك الطرق التي تستخدمها المديرات في إدارة الصراعات بين المعلمات في مؤسسات رياض الأطفال بالكويت، وتتمثل في خمس طرق رئيسية هي: (التعاون، والتنافس، والتجنب، والحل الوسط، والتفاوض) والتي تساعد على استغلال تلك الصراعات لما فيه مصلحة العمل.

### • مؤسسات رياض الأطفال:

تعرف مؤسسات الأطفال أنها مؤسسات تربوية اجتماعية تقوم برعاية الطفل، من عمر (4-6) سنوات، من خلال تنمية مواهبه، وغرس القيم والمبادئ الصحيحة لبناء شخصيته من خلال الأنشطة المتنوعة، والألعاب المختلفة، وتقديم الخبرات التعليمية التي تهيئه للالتحاق بالمدرسة الابتدائية بما يتناسب مع قدراته وميوله (رسمي والعنزي وصادق، 2019، ص. 277). وتشير الدراسة الحالية إلى مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت على أنها: المؤسسات التربوية والتعليمية المعتمدة من وزارة التربية بالكويت والتي يلتحق بها الأطفال من سن (4) سنوات ويستمر بها إلى سن (6) سنوات، ويتلقون فيها أنشطة تعليمية وتربوية وأخلاقية بالإضافة إلى الألعاب وتنمية القدرات والمواهب لدى الأطفال، وتسبق المرحلة الابتدائية.

### الخلفية النظرية:

#### مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

يعرف الصراع التنظيمي أنه أحد الأشكال الرئيسية للتعامل طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى وإن كان ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع (اللوزي والزهراي، 2012). كما يعرف أنه الخصومة التي تحدث عندما يسعى شخص لإحباط شخص آخر، أو إعاقته عن تحقيق هدفه، أو التعرض بين مجموعتين أو أكثر من جماعات العمل، ويرجع لعدم وجود توافق حقيقي، أو مدرك للأهداف، أو وسيلة تحقيقها، أو أن تكون هناك أهداف أو مصالح أو أفكار يدرك أي من الأطراف وجود تعارض بينها (الطراونة وآخرون، 2012).

كما أنه عبارة عن تعارض رغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد أو آخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى، نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات، ونتيجة لعدم الاتفاق على وسيلة موحدة لتحقيق هذه الأهداف والرغبات (مساعرة، 2013). ويعرف (Longe 2015) الصراع التنظيمي أنه عدم وجود علاقة جيدة بسبب الاختلاف في الاحتياجات أو الأهداف أو الاهتمامات أو القيم الفعلية أو المتصورة لدى مختلف الأعضاء، حيث يشعرون بالإحباط، من خلال محاولة كل منهم تقديم مساهمته الخاصة في تحقيق أهداف الشركة، ولا بد أن تحدث الصراعات التنظيمية بشكل خاص لأن المنظمات لديها أفراد مختلفون، كما أنه يمكن للعلاقة اليومية مع الآخرين أن تؤدي إلى خلافات وصراعات.

ويشير (Ajike, et al., 2015) إلى أن إدارة الصراع التنظيمي تتضمن تحديد أساس الصراع، وتحديد طرق تقليله، أو إيقافه. كما تعبر إدارة الصراع التنظيمي عن استخدام طرق فعالة للسيطرة على الصراعات، وتحسين آثارها الإيجابية، بالشكل الذي يسمح للموظفين بأن يكونوا فعالين، ويستطيعون القيام بالمهام الموكلة إليهم (Rahim, 2017).

بينما يشير Currie et al., (2017) إلى أن الصراع التنظيمي عبارة عن التقنيات الإدارية التي تستخدمها الإدارة في حل النزاعات في مكان العمل، والوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف، وتنمية التعاون بينهم، حتى يتم الاتفاق بينهم عن طيب خاطر، والعمل على تلبية احتياجات الطرف الآخر. ويعرف أيضاً أنه يعبر عن التضارب والتناقض والاختلاف والتصادم في وجهات النظر والسلوك بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين وإدارات المنظمات حول مصالحهم أو مصلحة المنظمة سواء كان سلبياً أم إيجابياً (الشديفات، 2019، ص. 12).

ويشير جويده (2018، ص. 286) إلى أن الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية إنسانية طبيعية تنشأ بسبب تضارب المصالح أو المنافسة على الأدوار، أو اختلاف المواقف، ووجهات النظر، ويمكن أن تنشأ بين طرفين أو أكثر في أي تنظيم نتيجة لتعارض الأهداف بين الأفراد أو الجماعات، وذلك عندما يدرك طرف أن الوضع التنظيمي الذي يوجد فيه الطرف الآخر يهدد مصالحه وأهدافه، وهذا قد يترتب عليه عرقلة في أداء العاملين وسير أنشطة المنظمة.

وتعرف إدارة الصراع التنظيمي أنها مجموعة من الأساليب والقدرات التي تتعدد وفقاً لنوعية وحدة الصراع والتي يتبعها المديرون في تحجيم حدة الصراعات التي تنشأ داخل المنظمة والتحكم فيها، وتوظيفها بالكيفية التي تحقق فاعلية أفضل للمنظمة (يوسف والنعيبي، 2021، ص. 7).

ومن ثم يتضح أن التعريفات السابقة تركز على النقاط التالية:

- الصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية في التعامل داخل المنظمات.
- يعبر الصراع التنظيمي عن الخصومة التي تتم بين الموظفين نظراً لوجود اختلاف في الأهداف ووجهات النظر، والوسائل، والأفكار.
- ينتج عن الصراع التنظيمي توتر وسوء علاقات داخل المنظمات والأفراد.
- إدارة الصراع التنظيمي تنطلق من تحديد سبب الصراع، وتحديد طرق خفضه، أو إيقافه.
- تشير إدارة الصراع التنظيمي إلى استخدام طرق فعالة وتقنيات إدارية للسيطرة على الصراعات، والاستفادة من أثارها الإيجابية، وتشجيع الموظفين حتى يكونوا فاعلين، ويؤدون أعمالهم.
- تتمثل أهم التقنيات المستخدمة في إدارة الصراعات التنظيمية في إستراتيجية التعاون، والتنافس، والتفاوض، والحل الوسط، والتجنب.

أهمية إدارة الصراع التنظيمي:

تتمثل أهمية الصراع التنظيمي فيما يلي:

- الصراعات في مكان العمل ليست دائماً سيئة، ففي بعض الحالات توفر فرصة للمصالحة وفرص التعلم لصالح العامل والمنظمة، كما أن الصراعات إذا ما تمت إدارتها بشكل مناسب فإنها تعزز أداء المنظمة من

خلال تحديد حلول قابلة للتطبيق تأخذ في الاعتبار المصالح والاحتياجات المختلفة للأطراف المتصارعة (Kehinde, 2011).

- كما أنه إذا تم التعامل مع الصراعات بشكل صحيح، يمكن أن يحدث ذلك تحسين في أداء الأفراد، وإحداث تغييرات جوهرية في المنظمات من خلال تحديد البرامج وتطوير الروح الابتكارية للأفراد والجماعات (Awan & Saeed, 2015).

- تعزيز الاحترام المتبادل بين الجهات المشاركة في حل الصراع، وزيادة تمسك الجماعة التنظيمية وولائها للمنظمة، وزيادة إنتاجيتها.

- تنسيق جهود العاملين، وإعادة ترتيب مشاعرهم.

- خلق فرص للتغيير والتطوير والتحسين.

- الوقوف على مسببات الصراع التنظيمي ومعالجتها.

- اكتشاف مواهب وقدرات جديدة للإبداع والابتكار.

- إشاعة جو من الإيجابية بين الموظفين (يوسف والنعمي، 2021، ص. 7).

- تنمية فرص التعاون البناء بين أعضاء الفريق.

- توفير الراحة النفسية والبعد عن التوتر للموظفين.

- المساهمة في تقدم المنظمة وتطورها في تحقيق أهدافها.

- تقريب وجهات النظر بين الموظفين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة (الباحثة).

#### إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تتمثل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فيما يلي: (العسولي، 2011، ص. 42؛ وجودة، 2018،

ص. 291؛ والعشري، 2020، ص. 554؛ ويوسف والنعمي، 2021، ص. 7؛ وفارس، 2021، ص. 5؛ و

(Al-Jarrah, Al-Hindal & Al-Zayed, 2021 و Robbins & Judge, 2013, p. 478).

1- إستراتيجية التعاون: تعني قيام الأطراف المتعارضة بالتعاون مع بعضها للتوصل إلى حل يلبى حاجات الطرفين، بعد مناقشة الاختلافات بينهم، من أجل توظيف الصراع لصالح الجميع.

2- إستراتيجية التنافس: حيث يحاول كل طرف إجبار الطرف الأخر على قبول وجهة نظره والامتثال لها، وهذه الإستراتيجية لها فوائد عديدة، فهي تناسب الظروف الطارئة للمنظمة، وتخلق الحيوية والنشاط بين العاملين، وتخلق المنافسة والتجديد بينهم، لكنها قد تهدم روح التعاون، والعمل الجماعي داخل المنظمة.

3- إستراتيجية التسوية: تعني إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف، ويشبع اهتماماتهم، وتسمى إستراتيجية الحل الوسط، وتهدف إلى كسب بعض الوقت حتى تنكسر حدة التوتر بينهم، وتتميز هذه الإستراتيجية بتوفير حل لمعظم الصراعات التنظيمية.

- 4- إستراتيجية التجنب: يقصد بها إهمال أو تجاهل مواجهة الصراع والتغاضي عن مسبباته، وتهدف إلى محاولة الخروج من الصراع دون التصادم مع الآخرين، وقد تأخذ شكل التأجيل.
- 5- إستراتيجية التفاوض: حيث يدعو المدير طرفي الصراع إلى التعاون، وتقليل التوتر، مما يشجع الطرفين على إخفاء مشاعرهم.

ومن ثم فإن الإستراتيجيات الخمس التي أجمع عليها الباحثون كتقنيات مستخدمة في إدارة الصراعات التنظيمية سوف تكون محور الدراسة الحالية، حيث تم بناء الاستبانة في ضوءها، لقياس واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت.

#### الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي:

- للصراع التنظيمي آثار بعضها قد يكون إيجابياً وبعضها قد يكون سلبياً، فالآثار الإيجابية تتمثل في:
- يسمح الصراع بتكوين خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين، كما يسمح بتكوين قاعدة من المعلومات، يمكن الرجوع إليها مستقبلاً.
  - يمكن للصراع أن يؤدي لنشوء نوع من التعاون والانسجام بين الأفراد، ويفتح قنوات وطرق جديدة للاتصال (الخالدي، 2008، ص. 18).
  - الصراع عملية محفزة على التغيير والتجديد في المنظمة، وينشط عملية الابتكار، والإبداع، والتعبير عن الآراء، وتقديم الاقتراحات والاستشارات. (Mwaniki & Stephen, 2021, p. 183)
  - يزيد الصراع من الدافعية في أداء الواجبات، ويزيد من مستوى الطاقة لأعضاء الجماعة.
  - يكشف الصراع عن المشكلات، ويدفع الأطراف للعمل على حلها، من خلال إيجاد البدائل واختيار البديل الأفضل للمنظمة، وبالتالي الحصول على نوعية جيدة من القرارات.
  - يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية (المدهون، 2012، ص. 38).
  - يمكن للصراع التنظيمي أن يسهم بشكل إيجابي في تطوير المنظمة والمنتجين إليها، من خلال بعث طاقة إيجابية في العاملين وحثهم على الإبداع وتحسين الأداء، إلا أن هذه الطريقة لا يمكن الوصول إليها إلا إذا تمت إدارة هذه الصراعات بالطريقة الصحيحة، والمناسبة، لطبيعته وأهدافه، لكن إذا أُسيء التعامل مع الصراع، فإن ذلك يترتب عليه العديد من النتائج السلبية على المؤسسة والعاملين بها (جويده، 2018، ص. 289).

أما الآثار السلبية للصراع التنظيمي فتتمثل فيما يلي:

- ضعف التواصل بين أطراف الصراع، وتوليد آثار نفسية سلبية لدى أطراف الصراع كزيادة الشحن النفسي، والتوتر العصبي، وظهور السلوكيات العدوانية في بيئة العمل.



- استنزاف طاقات طرفي الصراع الذهنية والبدنية، ونقص الإبداع والابتكار.
- تكبد المنظمة تكاليف مرتفعة، وخسائر فادحة يمكن أن تؤدي بها للفشل والزوال، لكن هذا ليس في كل الحالات، حيث يمكن أن يكون الصراع مصدر قوة للمنظمة إذا توفر بقدر معين ومدرّس وتم استخدامه لصالح المنظمة.
- ضعف الرضا الوظيفي: إن الجو المتوتر والخلافات والنزاعات داخل المؤسسة تؤثر سلبيًا على الروح المعنوية لدى العاملين، وتؤدي إلى تراجع رضاهم عن وظائفهم، وعدم الالتزام بالتعليمات واللوائح، وإعاقة التعاون بين الزملاء.
- التغيب عن العمل، فعندما يزداد استياء العاملين من مشاكل وظروف العمل، ويزداد عدم الاستقرار وحدة الصراعات في محيط العمل، يلجأ العاملون إلى التغيب لحجج واهية.
- تدني أداء الأفراد العاملين، فكثرة الصراعات في محيط العمل تؤدي إلى ارتفاع مستويات الغياب وضعف أداء ومردودية العاملين، وبالتالي ضعف إنتاجية المؤسسة (جويده، 2018، ص. 289).
- انخفاض مستويات الدافعية والشعور بالانتماء وتراجع الثقة بين أطراف الصراع وبالتالي انخفاض الأداء، وضعف الإنتاج، وإعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها.
- إضاعة الجهد والوقت، وتقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات، وتركيزهم على الاهتمامات الشخصية.
- انتشار الإشاعات والمعلومات الخاطئة وإخفاء المعلومات الصحيحة، لإيقاع الضرر.
- تفشي المشاكل والصراعات داخل المؤسسة مما يؤدي بالعاملين إلى ترك العمل، وبالتالي يزداد معدل دوران العمل في المؤسسة وهذا ينعكس سلبيًا عليها، كونها ستتحمل تكاليف الإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركونها وتدريب العاملين الجدد، والأكثر من ذلك قد تخسر المؤسسة كفاءات يصعب تعويضها (Mwaniki, G. M., & Stephen, M. A. (2021, p. 183).

ومن خلال ما سبق يتضح أن الصراعات التنظيمية لها العديد من الآثار الإيجابية والسلبية أيضًا، ولكن إذا ما أديرت تلك الصراعات فإن الآثار السلبية تتحول إلى إيجابيات تصب في مصلحة المنظمة، والموظفين في آن واحد، ولذا وجب على القادة أن يبذلوا قصارى جهدهم في إدارة تلك الصراعات، وتوظيفها التوظيف الأمثل لما فيه مصلحة الجميع.

#### الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية:

بحثت دراسة (Salami (2009) العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية ودور السمة كوسيط (الذكاء الانفعالي)، وكان المشاركون في الدراسة عبارة عن (320) موظفًا حكوميًا (180 من الذكور)، و(140 من الإناث) تم اختيارهم عشوائيًا من خمس ولايات في جنوب غرب نيجيريا، وتم استخدام

مقياس لقياس السمة (الذكاء الانفعالي)، واستبانة لإدارة الصراعات وسلوك المواطنة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة سالبة بين إستراتيجيتي الإجبار والانسحاب وسلوك المواطنة، حيث تنبأت بشكل سلبي بأنه كلما استخدم الرؤساء هاتين الإستراتيجيتين كلما قل تطور رؤوسهم، أما إستراتيجيات المواجهة والتسوية فقد تنبأت بشكل كبير بسلوك المواطنة، كما أشارت النتائج إلى أن المرؤوسين ذوي السمة العالية من الذكاء الانفعالي طوروا المزيد من سلوك المواطنة التنظيمية، وأن التفاعل بين الذكاء الانفعالي وإستراتيجية الإجبار يتنبأ بسلوك المواطنة بشكل كبير.

وأجرت نوفل (2009) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة المديرات لأساليب إدارة الصراع التنظيمي برياض الأطفال التجريبية بشرق القاهرة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المتمثلة في (10) مديرات برياض الأطفال، و(72) معلمة برياض الأطفال، وقد أشارت النتائج إلى أن مديرات الرياض يستخدمن طريقة المواجهة لضبط سير العمل، وطريقة تسوية الصراعات، وطريقة تهدئة الصراعات، وطريقة تفادي الصراعات، وطريقة تحفيز الصراعات، بنفس الترتيب، وجاء أسلوب المشاركة أهم أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمات، وأن التكيف هو أقل الأساليب استخدامًا في مؤسسات رياض الأطفال.

وهدف دراسة (2015) Al Jawazneh إلى اختبار تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، على المديرين في (14) شركة أدوية بالأردن، وبلغت العينة (158) مفردة، تم تطبيق استبانة الدراسة عليهم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التجنب، والإجبار) على الالتزام التنظيمي.

بينما هدفت دراسة (2015) Akuffo إلى اختبار العلاقة بين إستراتيجيات الصراع التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة بلغت (110) مفردة من المنظمات الخاصة والعامة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير سلبي لكل من إستراتيجية التعاون والتجنب على سلوك العمل المنحرف للعاملين، في حين يوجد تأثير إيجابي لكل من إستراتيجية الإجبار والحل الوسط والاستيعاب على السلوك المنحرف.

في حين أجرى (2017) Uzun and Ayik دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين كفاءة الاتصال وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان مقياس إستراتيجية إدارة الصراع، ومقياس كفاءة الاتصال، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من (250) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية التركية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين أبعاد كفاءة

الاتصال وإستراتيجيات إدارة الصراع (التكامل، والتعاون، والتجنب، والتسوية). فيما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائيًا بين كفاءة الاتصال وإستراتيجية السيطرة.

وأجرى Ali (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إستراتيجيات الصراع التنظيمي وتحقيق الأداء المتميز، وتحديد الإستراتيجية الأكثر فاعلية لتحقيق الأداء المتميز، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة المعدة لهذا الغرض، حيث تم إجراؤها على عينة مكونة من (19) عضوًا من أعضاء الهيئة التعليمية في مدارس عينة البحث، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون تمامًا بشكل واضح على الإستراتيجيات ذات الأداء المتميز، وبالتالي تسعى المنظمات التعليمية إلى تحقيق التميز من خلال استخدام إستراتيجيات متنوعة، لإدارة الصراع التنظيمي ومن أهمها: الحفاظ على ركائزها، واعتبار المتعاملين والموارد من الركائز المعتمدة عليها في منظماتها.

وأجرت محاسنة والعظمت (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وكفاءة الاتصال لدى المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من (488) معلمًا ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن أكثر إستراتيجية إدارة صراع مستخدمة هي إستراتيجية التكامل، وأن مستوى كفاءة الاتصال لدى أفراد العينة كان متوسطًا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين (إستراتيجية التكامل، وإستراتيجية التجنب، وإستراتيجية التسوية)، وكفاءة الاتصال، ووجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائيًا بين (إستراتيجية الإيجار، وإستراتيجية السيطرة)، وكفاءة الاتصال.

وهدف دراسة Zahid, et al, (2019) للتحقق من الطريقة التي يمكن أن تؤثر بها إدارة الصراعات التنظيمية والعدالة الإجرائية على أداء الموظف في الأوساط الأكاديمية في باكستان، وتم استخدام الطريقة الكمية لإجراء البحث، من خلال التطبيق على عينة مكونة من (322) موظفًا يعملون في مناصب مختلفة في الجامعات، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين جميع المتغيرات الثلاثة المدروسة، (إدارة الصراعات التنظيمية والعدالة الإجرائية، وأداء الموظف) مما يدل على أن إستراتيجيات إدارة الصراع المعتمدة من قبل المديرين وإدراك العدالة الإجرائية مهمة جداً في الأداء الوظيفي.

واستهدفت دراسة يوسف والنعمي (2021) التعرف على دور خفة الحركة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية الحداثة الجامعة، وقد اختبرت الدراسة علاقات الارتباط والتأثير بين خفة الحركة التنظيمية متمثلة في (خفة الحركة التفاعلية، خفة الحركة الاستباقية، خفة الحركة الابتكارية) كمتغير مستقل وإدارة الصراع التنظيمي بأساليبه (التعاون، التجنب، المجاملة، التسوية) كمتغير تابع، واختبرت كلية الحداثة الجامعة ميداناً للدراسة، والعاملين فيها مجتمعاً لها، وتم إعداد استبانة وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (45) فرداً من

العاملين في الكلية المبحوثة، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأيير بين خفة الحركة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي، وأظهرت النتائج أن مستوى تبني الكلية لمتغير خفة الحركة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي مقبول.

وهدف دراسة فارس (2021) إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الكمي، وتم توزيع استبانة كأداة للدراسة على (97) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأزهر بغزة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أكثر إستراتيجية إدارة صراع مستخدمة هي إستراتيجية التعاون تليها إستراتيجية الحلول الوسط، فإستراتيجية الاسترضاء، ثم إستراتيجية التجنب، وفي المرتبة الأخيرة إستراتيجية الهيمنة، وأن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لدى أفراد العينة كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة.

وهدف دراسة Mwaniki & Stephen (2021) لتحديد تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في: (التفاوض والوساطة والتعاون والتجنب) على أداء الموظفين في جامعات عامة مختارة في كينيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الجامعات العامة المختارة في كينيا، وبلغ حجم العينة (160) مشاركاً تم اختيارهم باستخدام طرق أخذ العينات العشوائية الطبقية والبسيطة، وتم تطبيق الاستبانة كأداة للدراسة، وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ومهمة وقوية بين التفاوض والوساطة وكذلك التعاون وأداء الموظفين في الجامعات العامة المختارة في كينيا، كما وجد أن العلاقة بين التجنب وأداء الموظفين في الجامعات الحكومية المختارة في كينيا كانت سالبة، وقد خلصت الدراسة إلى أن التفاوض والوساطة والتعاون تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، وكذلك يؤثر التجنب سلباً على أداء الموظفين.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق يلاحظ ما يلي:

- هدفت الدراسات السابقة إلى دراسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في علاقتها بالعديد من المتغيرات ذات العلاقة بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، مثل (سلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وسلوكيات العمل، وكفاءة الاتصال، والأداء الوظيفي، وتحقيق الأداء المتميز، والارتباط بالعمل، وأخلاقيات العمل الإداري).
- وأجريت تلك الدراسات على عينات مختلفة فأجريت دراسة (نوفل، 2009) على مؤسسات رياض الأطفال، وبذلك تتفق معها الدراسة الحالية في العينة، كما أجريت العديد من الدراسات في الأوساط التعليمية من

ابتدائي وجامعة، ما بين موظفين وأعضاء هيئة تدريس مثل دراسات كل من: (محاسنة والعظمت، 2019)؛ وفارس، 2021؛ ويوسف والنعيبي (2021)؛ و Uzun (2019)؛ Zahid, et al., (2019)؛ Mwaniki & Stephen, (2021)؛ Ayik (2017). and بينما أجريت باقي الدراسات على موظفين في قطاعات مختلفة مثل دراسة كل من: (Salami, 2009; Al Jawazneh, 2015; Akuffo, 2015)

- وتمثلت الأدوات المستخدمة في تلك الدراسات في الاستبانة، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تتفق مع تلك الدراسات في الأداة المستخدمة، حيث تستخدم استبانة لمعرفة واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت.
- وفيما يتعلق بالنتائج، فقد توصلت تلك الدراسات إلى وجود أثر فاعل وعلاقات ارتباطية موجبة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الإيجابية المتمثلة في التعاون والتسوية والتفاوض والعديد من المتغيرات الإيجابية المتعلقة ببيئة العمل مثل (سلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وسلوكيات العمل، وكفاءة الاتصال، والأداء الوظيفي، وتحقيق الأداء المتميز، والارتباط بالعمل، وأخلاقيات العمل الإداري)، بينما كانت العلاقة سالبة بين تلك المتغيرات والإستراتيجيات السالبة مثل التجنب، والسيطرة، والإجبار والانسحاب.
- وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي: تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها، تحديد عينة الدراسة، إعداد الإطار النظري، إعداد أداة الدراسة، اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، تفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

### الطريقة والإجراءات:

#### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، نظراً لمناسبته لطبيعته الدراسة، ويمكن من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المعلمات العاملات في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت وبلغ عددهن (7249) معلمة، وتمثلت عينة الدراسة في (366) معلمة من معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت، ويمثلن (5,02%) من مجموع مجتمع الدراسة، والجدول (1) التالي يوضح توزيع العينة:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل التعليمي		
بكالوريوس	349	95,35%
ماجستير	12	3,28%
دكتوراه	5	1,37%
المجموع	366	100%
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	113	30,88%
من 5 إلى أقل من 10	147	40,16%
10 سنوات فأكثر	106	28,96%
المجموع	366	100%
المنطقة التعليمية		
حولي	65	17,76%
العاصمة	72	19,67%
الأحمدي	56	15,3%
الفروانية	49	13,39%
الجهراء	55	15,03%
مبارك الكبير	69	18,85%
المجموع	366	100%

## أداة الدراسة:

تضمنت استبانة تم إعدادها وفقاً لما يلي:

- 1- الهدف من الاستبانة:
- التعرف على واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت.
- 2- تحديد محاور الاستبانة:
- تم تحديد محاور الاستبانة بالرجوع إلى الدراسات والبحوث السابقة مثل دراسات: (العسولي، 2011، ص. 42؛ وجويده، 2018، ص. 291؛ والعشري، 2020، ص. 554؛ ويوسف والنعيبي، 2021، ص. 7؛ وفارس، 2021، ص. 5)؛ و (Robbins & Judge, 2013, p. 478)، ومن ثم تمثلت محاور الاستبانة في المحاور الآتية:

- المحور الأول: إستراتيجية التعاون، وعدد عبارته (9) عبارات.
- المحور الثاني: إستراتيجية التنافس، وعدد عبارته (9) عبارات.
- المحور الثالث: إستراتيجية التسوية، وعدد عبارته (9) عبارات.
- المحور الرابع: إستراتيجية التجنب، وعدد عبارته (9) عبارات.



- المحور الخامس: إستراتيجية التفاوض، وعدد عبارته (9) عبارات.

3- كيفية تصحيح الاستبانة:

بلغ عدد عبارات الاستبانة (45) عبارة، أمام كل عبارة خمسة اختيارات، هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، بحيث تتوزع الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) بنفس ترتيب الاختيارات.

4- صدق الاستبانة:

- صدق المحكمين:

للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الكويتية بلغ عددهم (9) محكمين، للتحقق من مدى مناسبة الاستبانة للهدف الذي وضعت من أجله، ومدى كفاية العبارات لكل محور، ودقة الصياغة وسلامتها، وملاءمتها لعينة الدراسة، وقد أبدى المحكمون بعض التعديلات لمجموعة من العبارات، تم إجراؤها في الدراسة، وتراوحت نسبة موافقة المحكمين على العبارات ما بين (77,78 - 100%)، مما يدل على الصدق المرتفع للاستبانة.

- الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (30) معلمة، وهو ما يسمى بالصدق الداخلي، والجدول (2) يوضح الصدق الداخلي للاستبانة:

جدول (2) معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0,897**	10	0,839**	1	المحور الثالث: التسوية
2	0,924**	11	0,784**	2	المحور الثاني: التنافس
3	0,890**	12	0,805**	2	المحور الأول: التعاون
4	0,848**	13	0,864**	2	
5	0,852**	14	0,874**	2	
6	0,867**	15	0,759**	2	
7	0,942**	16	0,709**	2	
8	0,814**	17	0,595**	2	

المحور الرابع: التفاوض	المحور الخامس: التفاوض
0,887**	0,763**
37	2
0,899**	0,872**
3	0,813**
0,804**	0,812**
4	0,899**
0,835**	0,863**
4	0,881**
0,556**	0,807**
4	0,819**
0,642**	0,871**

\*\* دال عند (0,01)

يتضح من الجدول السابق (2) أن جميع العبارات دالة عند (0,01) وبالتالي فجميعها مرتفعة وتراوحت ما بين (0,55-0,94) مما يدل على الصدق الداخلي المرتفع للمقياس.

5- ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، بعد تطبيقها على (30) معلمة من معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت، والجدول التالي (3) يوضح معاملات الثبات للاستبانة ككل، في كل محور على حدة.

جدول (3) معاملات ثبات الاستبانة

م	المحاور	الثبات
1	إستراتيجية التعاون	0,959
2	إستراتيجية التنافس	0,919
3	إستراتيجية التسوية	0,956
4	إستراتيجية التجنب	0,906
5	إستراتيجية التفاوض	0,948
	الدرجة الكلية	0,984

يتضح من جدول (3) أن معامل الثبات في الدرجة الكلية (0,984) وهو معامل ثبات مرتفع، كما أن معامل الثبات في كل محور من المحاور زاد عن (0,906)، حيث تراوحت معاملات ثبات المحاور ما بين (0,90-0,95)، وهي معاملات ثبات مرتفعة تدعو إلى الثقة في دقة النتائج التي يتم الحصول عليها.

وتم اعتبار درجة الواقع بناءً على الوزن النسبي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تم منح الإجابات الدرجات (5-4-3-2-1)، ولتحديد الوزن النسبي تم حساب المدى (5-1 = 4)، وتقسيمه على مستويات المقياس، بمعني (4/5 = 0,80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1)، وهكذا أصبح التقييم بناءً على متوسط الوزن النسبي، كما يوضحها الجدول (4) التالي:

جدول (4) الوزن النسبي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

م	البدائل	الدرجة	القيمة المعطاة لمستويات التقييم
1	مرتفع جداً	5	من (5) إلى (4,21)
2	مرتفع	4	من (4,20) إلى (3,41)
3	متوسط	3	من (3,40) إلى (2,61)
4	ضعيف	2	من (2,60) إلى (1,81)
5	ضعيف جداً	1	من (1,80) إلى (1)

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- متوسط الوزن النسبي.
- تحليل التباين الأحادي.

#### نتائج الدراسة وتفسيرها:

يتضمن الجزء التالي عرض لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)

## النتائج الخاصة بالسؤال الأول

ما واقع استخدام المديرات في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمات؟

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات في الدرجة الكلية لكل محور وفي الاستبانة ككل

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
الدرجة الكلية للمحور الأول	4,26	0,77	الأول	مرتفع جداً
الدرجة الكلية للمحور الثاني	4,23	0,73	الثاني	مرتفع جداً
الدرجة الكلية للمحور الثالث	4,08	0,84	الخامس	مرتفع
الدرجة الكلية للمحور الرابع	4,20	0,73	الثالث	مرتفع
الدرجة الكلية للمحور الخامس	4,13	0,81	الرابع	مرتفع
الدرجة الكلية للاستبانة ككل	4,18	0,781	-	مرتفع

يتضح من جدول (5) أن المحور الأول والثاني جاء بدرجة مرتفعة جداً، والدرجة الكلية للاستبانة والمحور الثالث والرابع والخامس جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي تراوح ما بين (4,05-4,42) وانحراف معياري تراوح ما بين (0,66-0,94). وتوضح الجداول التالية كل محور على حده:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات في كل عبارة من عبارات المحور الأول (التعاون):

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
1	تؤكد الإدارة على فكرة العمل الجماعي.	4,42	0,70	1	مرتفع جداً
2	تقيم الإدارة احتفالات لتدعيم التعاون بين العاملين.	4,30	0,84	4	مرتفع جداً
3	تشكل الإدارة لجاناً لتعزيز مبدأ المشاركة والتعاون والاهتمام بمشكلات المعلمين.	4,39	0,70	2	مرتفع جداً

4	تشجع الإدارة المعلمين على العمل بروح الفريق أثناء حل المشكلات التعليمية.	4,05	0,94	8	مرتفع
5	غالبًا ما تكون الأهداف الموضوعية أهداف تعاونية مشتركة.	4,12	0,93	7	مرتفع
6	يتشارك الجميع في المؤسسة التعليمية لتجاوز المشكلات.	4,19	0,72	5	مرتفع
7	القرارات الإدارية تكون مرضية نظرًا لاتخاذها بناءً على المشاركة والتعاون.	4,37	0,70	3	مرتفع جدًا
8	يتم المشاركة والتعاون داخل المؤسسة التعليمية لحل مشكلات أي عضو فيها.	4,37	0,66	3	مرتفع جدًا
9	يتم انعقاد اجتماعات دورية لمناقشة مستجدات العمل بشكل تعاوني.	4,15	0,79	6	مرتفع

يتضح من جدول (6) أن عبارات محور التعاون حصلت على درجات واقع (مرتفعة جدًا، ومرتفعة) بمتوسط حسابي تراوح ما بين (4,05-4,42) وانحراف معياري تراوح ما بين (0,66-0,94).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات في كل عبارة من عبارات المحور الثاني (التنافس):

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
10	يعمل الجميع من منطلق التنافس البناء لمصلحة العمل.	4,04	0,73	5	مرتفع
11	بيئة التنافس الموجودة تزيد من جودة أداء المؤسسة في أداء رسالتها.	3,81	0,89	7	مرتفع
12	يساعد التنافس البناء الموجود بين المعلمين على تحقيق الأهداف المنشودة.	4,02	0,85	6	مرتفع
13	وضوح الأهداف يساعد على التنافس بين المعلمين لتحقيقها.	4,10	0,73	4	مرتفع
14	وجود تنافس سلبي لتحقيق أهداف فردية يعوق أداء المؤسسة عن تحقيق رسالتها.	4,10	0,76	4	مرتفع
15	تنصح الإدارة في اجتماعاتها بضرورة التخلي عن فكرة الذاتية والصراع بين الزملاء.	4,57	0,58	1	مرتفع جدًا
16	تستغل الإدارة التنافس البناء بين المعلمين لما فيه مصلحة العمل.	4,52	0,70	2	مرتفع جدًا
17	التنافس المبني على تغليب مصلحة الفرد على مصلحة العمل تنافس سلبي.	4,52	0,59	2	مرتفع جدًا

18	تشجع الإدارة المعلمين على التنافس لتحقيق مصلحة العمل من خلال المكافآت والجوائز.	4,42	0,70	3	مرتفع جداً
----	---	------	------	---	------------

يتضح من جدول (7) أن عبارات محور التنافس حصلت على درجات واقعة (مرتفعة جداً، ومرتفعة) بمتوسط حسابي تراوح ما بين (3,71-4,57) وانحراف معياري تراوح ما بين (0,58-0,89).

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات في كل عبارة من عبارات المحور الثالث (التسوية):

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
19	تعمل الإدارة على حل الخلافات بين الأطراف المتنازعة بتقديم حل وسط يرضي الجميع.	4,30	0,74	1	مرتفع جداً
20	تحرص الإدارة على إرضاء كافة أطراف النزاع.	4,07	0,96	5	مرتفع
21	تقف الإدارة على مسافة واحدة من كافة الأطراف المتصارعة.	4,22	0,75	2	مرتفع جداً
22	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور أثناء حل الصراعات داخل المؤسسة التعليمية.	4,12	0,78	4	مرتفع
23	تشجع الإدارة على تقديم تنازلات من الأطراف المتنازعة لحل الصراع.	4,17	0,79	3	مرتفع
24	تبذل الإدارة أقصى طاقتها في سبيل تقديم حلول وسط ترضي جميع الأطراف من المعلمين.	3,87	0,92	7	مرتفع
25	يستمتع المدير لأقوال الأطراف المتصارعة حتى يصل إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف.	3,83	1,02	8	مرتفع
26	ينصح المدير طرفي الصراع بتقمص كل طرف دور الطرف الآخر للوصول إلى حل.	4,07	0,78	5	مرتفع
27	توضح الإدارة أن الصراع يجلب للجميع الخسارة أثناء اقتراح حل وسط.	4,05	0,80	6	مرتفع

يتضح من جدول (8) أن عبارات محور التسوية حصلت على درجات واقعة (مرتفعة جداً، ومرتفعة) بمتوسط حسابي تراوح ما بين (3,83-4,30) وانحراف معياري تراوح ما بين (0,74-1,02).



جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات في كل عبارة من عبارات المحور الرابع (التجنب):

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
28	تتجنب الإدارة الدخول في صراعات داخل المؤسسة التعليمية.	4,04	0,83	6	مرتفع
29	تواجه الإدارة المشكلات بكل حزم وتحرص على عدم تجنبها.	4,17	0,77	4	مرتفع
30	تتدخل الإدارة مبكراً لحل الصراعات ولا تتجنبها.	4,40	0,62	2	مرتفع جداً
31	تهتم الإدارة بشكاوى أطراف الصراع ولا تتجنب التورط فيها.	4,37	0,62	3	مرتفع جداً
32	تعتبر الإدارة أن حل الصراعات ليس مضيعة للوقت ويستحق الاهتمام.	4,05	0,83	5	مرتفع
33	يقود المدير الاجتماعات التي تتضمن صراعات بمهارة وإبداع.	4,40	0,62	2	مرتفع جداً
34	يواجه المدير القضايا الجدلية التي تؤدي إلى الصراع ولا يتجنبها.	3,49	1,02	7	مرتفع
35	يعقد المدير اجتماعات مفتوحة مع المعلمين للوقوف على أسباب الصراع وتجنبها.	4,45	0,66	1	مرتفع جداً
36	تتجنب الإدارة الدخول في بعض المشكلات لكسر حدتها.	4,45	0,62	1	مرتفع جداً

يتضح من جدول (9) أن عبارات محور التجنب حصلت على درجات واقع (مرتفعة جداً، ومرتفعة) بمتوسط حسابي تراوح ما بين (3,49-4,45) وانحراف معياري تراوح ما بين (0,62-1,02).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات في كل عبارة من عبارات المحور الخامس (التفاوض):

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
37	تستخدم الإدارة أساليب وطرق مختلفة للتفاوض وحل الصراعات دون ممارسة سيطرتها على أحد منهم.	4,37	0,61	1	مرتفع جداً
38	توائم الإدارة بين أهدافها وأهداف أطراف الصراع للإبقاء على العلاقات الجيدة بين الجميع.	4,29	0,74	2	مرتفع جداً
39	تتفاوض الإدارة مع كل طرف بعيداً عن الآخر لحل الصراع.	3,65	1,03	7	مرتفع
40	تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها مع مراعاة أهداف العاملين	4,37	0,69	1	مرتفع جداً

معها.				
41	تقدم الإدارة تنازلات من طرفها وتطلب من المعلمين تقديم تنازلات لتحقيق مصلحة العمل.	4,19	0,81	3 مرتفع
42	تقدم الإدارة الحلول لحل الصراعات بطريقة مقترحة قابلة للتشاور.	4,05	0,89	5 مرتفع
43	تطبق الإدارة روح القانون والنظام بشيء من المرونة.	4,05	0,83	5 مرتفع
44	تتقبل الإدارة وجهات النظر المتعارضة معها وتناقشها أثناء الاجتماعات.	4,15	0,82	4 مرتفع
45	تشجع الإدارة على عرض وجهات نظر متعددة دون قيود	4,03	0,91	6 مرتفع

يتضح من جدول (10) أن عبارات محور التفاوض حصلت على درجات واقعة (مرتفعة جدًا، ومرتفعة) بمتوسط حسابي تراوح ما بين (3,65-4,37) وانحراف معياري تراوح ما بين (0,61-1,03).

يتضح من الجداول السابقة أن عبارات ومحاور واقعة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت حصلت على درجات واقعة (مرتفعة جدًا، ومرتفعة) بمتوسط حسابي تراوح في المحاور ما بين (4,26-4,08) وانحراف معياري تراوح ما بين (0,730-0,842)، وفي العبارات تراوحت المتوسطات ما بين (3,65-4,67)، وانحراف معياري ما بين (1,03-0,58) كما أن الدرجة الكلية للواقع حصلت على درجة انطباق مرتفعة بمتوسط حسابي (4,18)، وانحراف معياري (0,781)، وقد جاءت إستراتيجية التعاون في المرتبة الأولى، بينما جاءت إستراتيجية التسوية في المرتبة الأخيرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما يلي:

- أن مديري مؤسسات رياض الأطفال على اطلاع كبير على مشكلات المعلمات، وأنهم أكثر قدرة ووعي وفهم لكيفية حل هذه المشكلات، كما أنهم يستخدمون أساليب متعددة لحل هذه الصراعات، كما أن المعلمات لديهن إحساس وإدراك لكفاءة المديرين في مواجهة الصراعات وإدارتها لمصلحة المؤسسة، وهن بذلك يتميزن بكفاءة ومرونة عالية.
- جاءت إستراتيجية التعاون في المرتبة الأولى نظرًا لأن معظم الصراعات يمكن التغلب عليها من خلال بيئة اجتماعية داعمة، ومناخ يسوده الود والتعاون، والتفاهم بين الجميع داخل المؤسسة، بما يساهم في حل الصراعات قبل تفاقمها وتحولها إلى أزمات يصعب حلها أو التغلب عليها.

- أن تعدد إستراتيجيات إدارة الصراعات داخل مؤسسات رياض الأطفال قد يكون له دور في أن الواقع جاء مرتفعاً، حيث يكون أمام المدير الكثير من الطرق والإستراتيجيات التي تمكنه من إدارة هذه الصراعات، ويمكنه اختيار منها ما يتناسب مع كل موقف أو مشكلة.
  - اقتناع المديرين والمعلمات بأن الصراع أمر طبيعي داخل أي مؤسسة، ولكن الشيء المهم هو قدرة المدير على إدارة تلك الصراعات، وتعزيز إيجابياتها وتوجيهها لمصلحة العمل، والقضاء على سلبياتها.
  - اهتمام الإدارة بتحفيز المعلمات وتشجيعهم على التنافس البناء، والتنسيق بين جهودهم، والعمل على خلق فرص متعددة للتطوير والتجديد، والوقوف على مسببات الصراع، ومعالجتها، وإشاعة جو من الألفة، والإيجابية بين الجميع داخل المؤسسة.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (الفقعاوي، 2017؛ وحسين، 2020؛ ويوسف والنعيبي، 2021).

#### النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرات في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغيرات (المؤهل التعليمي، والخبرة العملية، والمنطقة التعليمية)؟

تم إجراء تحليل التباين الأحادي ورصدت النتائج في الجداول التالية:

جدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف*	مستوى الدلالة
التعاون	بين المجموعات	201,52	100,76	2,91	0,56
	داخل المجموعات	12552,68	34,58		
	الكلية	12754,21			
التنافس	بين المجموعات	102,05	51,028	1,23	0,291
	داخل المجموعات	14969,80	41,23		
	الكلية	15071,85			
التسوية	بين المجموعات	102,05	51,02	1,23	0,291
	داخل المجموعات	14969,80	41,23		
	الكلية	15071,85			
التجنب	بين المجموعات	149,84	74,92	2,06	0,128

غير دالة	36,20	13143,38	داخل المجموعات	
		13293,22	الكلية	
التفاوض	74,92	149,84	بين المجموعات	
0,128	2,06	36,20	داخل المجموعات	
غير دالة		13293,22	الكلية	
الدرجة الكلية	1239,48	2478,96	بين المجموعات	
0,161	1,83	674,97	داخل المجموعات	
غير دالة		247496,11	الكلية	

\*قيمة ف الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) ودرجتي حرية (2، 363) = 3,04 وعند مستوى دلالة (0,01) = 4,71

يتضح من جدول (11) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية. وقد يرجع ذلك للآتي:

- أن جميع المعلمات على اختلاف مؤهلاتهن العلمية لديهن فهم واضح لطبيعة عملهن، ولديهن كفاءة مرتفعة في التواصل فيما بينهن، وبين الجهات الإدارية، ولديهن مستوى مرتفع من الثقة في إدارتهن. وفي قدرتهن على إدارة ما قد يقع فيه البعض من صراعات.
- أن البيئة التعليمية تكاد تكون متشابهة لدى جميع المعلمات، نظراً لعدم وجود فروق جوهرية داخل المؤسسات التربوية الخاصة برياض الأطفال، كما أن القوانين واللوائح تطبق على جميع المؤسسات وعلى جميع المعلمات بنفس الدرجة، دون تفرقة على أساس المؤهل العلمي أو غيره.
- جميع المعلمات يحرصن على مصلحة الأطفال، ويفضلنها على مصلحتهن الشخصية، وتفاقم تلك الصراعات داخل المؤسسة يؤثر سلباً على سير العملية التربوية والتعليمية، وعلى الأطفال أنفسهم، لذلك يتدخل المدير فور نشوب أي صراع للحد من سلبياته والقضاء على تبعاته.
- أن الإدارة تتفادي اتخاذ قرارات أو أي إجراءات قد تؤدي إلى حدوث صراعات، وتقتصر وجهات نظر وحلول متعددة تساعد على تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع، وتبذل جهودها في التوفيق بين أطراف الصراع من أجل تحقيق الرضا للجميع، كما أن الإدارة قد تتنازل في بعض الأحيان عن بعض القرارات التي من شأنها أن تحدث صراعات بين المعلمات، وتتناقش مع أطراف الصراع من أجل الوصول إلى حلول وسط دون تمييز على أساس المؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حسين، 2020) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية بالمدارس الثانوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. بينما تختلف مع دراسة (المريخي، 2019) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف*	مستوى الدلالة
التعاون	بين المجموعات	5,91	2,95	0,084	0,919
	داخل المجموعات	12748,2	35,11		
	الكلية	12754,2			
التنافس	بين المجموعات	4,143	2,07	0,083	0,921
	داخل المجموعات	9098,4	25,06		
	الكلية	9102,6			
التسوية	بين المجموعات	10,52	5,26	0,127	0,881
	داخل المجموعات	15061,33	41,49		
	الكلية	15071,85			
التجنب	بين المجموعات	10,15	5,07	0,215	0,807
	داخل المجموعات	8572,58	23,61		
	الكلية	8582,73			
التفاوض	بين المجموعات	13,38	6,69	0,183	0,833
	داخل المجموعات	13279,84	36,58		
	الكلية	13293,22			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	174,74	87,37	0,128	0,880
	داخل المجموعات	247321,3	681,32		
	الكلية	247496,1			

يتضح من جدول (12) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الآتي:

- أن المديرين يتم اختيارهم بطرق متقنة، ووفق شروط محددة، تضمن قدرتهم على إدارة تلك الصراعات، وبالتالي يكون لديهم براعة في إدارتها، مما جعل جميع المعلمات يشعرون بذلك دون تفرقة على أساس الخبرة.
  - أن المديرين يحرصون على إزالة التوترات والمشاحنات بين المعلمات حرصاً على سير العملية التربوية، وتحقيقاً لغايتها، كما يحرصون على بث روح الثقة والتعاون بين جميع المعلمات دون تفرقة على أساس الخبرة.
  - أن المديرين يحرصون على الوقوف على مسافة واحدة من جميع المعلمات دون محاباة لأحد، وخاصة في الصراعات، واقتراح الحلول الوسط التي تقرب وجهات النظر، مع معاقبة المخطئ أيًا كان، وتقديم الحق للمظلوم، دون مراعاة خبرة أو غيره، كما أن المديرين يحرصون على الاحترام بين الجميع، وعدم التجاوز من أي أحد.
  - إدراك المعلمات لأهمية إدارة الصراعات من جانب المدير، وأهمية بث روح التنافس البناء بينهن، والحرص على تسوية الخلافات أولاً بأول، وأن ذلك ينعكس على رضاهن الوظيفي، ويدفعهن لبذل الجهد في سبيل مصلحة المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة، ومن ثم لم تكن هناك فروق تبعاً لمتغير الخبرة.
- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حسين، 2020) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بالمدارس الثانوية تبعاً لمتغير الخبرة. وكذلك دراسة (المريخي، 2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. بينما تختلف مع نتائج دراسة (الزهراني، 2016) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين والمعلمات ذوي الخبرة الأكبر.

جدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف*	مستوى الدلالة
بين المجموعات	14,03	2,80			
داخل المجموعات	12740,17	35,38		0,079	0,995
الكلية	12754,21				غير دالة

0,958 غير دالة	0,211	5,32	26,63	بين المجموعات	التنافس
		25,21	9075,98	داخل المجموعات	
		9102,6		الكلية	
0,886 غير دالة	0,345	14,36	71,79	بين المجموعات	التسوية
		41,66	15000,06	داخل المجموعات	
		15071,85		الكلية	
0,895 غير دالة	0,329	7,80	39,03	بين المجموعات	التجنب
		23,73	8543,70	داخل المجموعات	
		8582,73		الكلية	
0,863 غير دالة	0,379	13,92	69,62	بين المجموعات	التفاوض
		36,73	13223,60	داخل المجموعات	
		13293,22		الكلية	
0,927 غير دالة	0,274	187,70	938,53	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		684,88	246557,57	داخل المجموعات	
		247496,11		الكلية	

يتضح من جدول (13) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الآتي:

- أن المديرين في كافة المناطق يهتمون بقضية الصراعات الداخلية ويعملون على حلها أولاً بأول، ويعتمدون إلى اقتراح الحلول الوسط التي تقرب وجهات النظر، مع معاقبة المخطئ أياً كان، وتقديم الحق للمظلوم، كما يحرص المديرين في كل المناطق على الاحترام بين الجميع، وعدم التجاوز من أي أحد.
- أن المديرين في كل المناطق التعليمية يتم اختيارهم بطرق متقنة، ووفق شروط محددة، تضمن قدرتهم على إدارة تلك الصراعات، وبالتالي يكون لديهم براعة في إدارتها، مما جعل جميع المعلمات يشعرون بذلك دون تفرقة بين المناطق التعليمية.



- أن البيئة التعليمية والتربوية بين المناطق التعليمية في الكويت تكاد تكون متشابهة، فلا توجد فروق جوهرية داخل المؤسسات التربوية الخاصة برياض الأطفال، كما أن القوانين واللوائح عامة وموحدة على كل المناطق التعليمية وتطبق على جميع المؤسسات وعلى جميع المعلمات بنفس الدرجة.
- أن المديرين في شتى القطاعات يهتمون بتحفيز المعلمات وتشجيعهن على التنافس البناء، والتنسيق بين جهودهن، ويهتمون بإدارة الصراعات التي تحدث بينهن، ويوجهونها الوجهة الصحيحة، كما أنهم يتعرضون لنفس الدورات والندوات المتعلقة بإدارة الصراعات بين المعلمات وطرق إدارتها، فالصراع أمر طبيعي داخل أي مؤسسة، إلا أنه لا بد من عمل المدير على إدارة تلك الصراعات، وتعزيز إيجابياتها وتوجيهها لمصلحة العمل.

#### توصيات الدراسة:

- في ضوء ما أسفرت عنه النتائج السابقة من نتائج قدمت مجموعة من التوصيات المقترحة وتمثل فيما يلي:
- استثمار الكفاءات والعناصر البشرية في سبيل مواجهة الأزمات وحل الصراعات من خلال دعم المسؤولية الاجتماعية، وتنظيم الندوات والدورات لتوعية المعلمات والمديرين بالتحديات والأزمات والصراعات وخطورتها وطرق مواجهتها والتغلب عليها.
  - توظيف جزء من البحوث والإنتاج العلمي لتناول الصراعات التنظيمية، وطرق حلها، وكيفية مواجهتها، واقتراح حلول لها.
  - الاهتمام بدراسة طبيعة الصراعات التنظيمية الموجودة بالمؤسسات التربوية والتعليمية لحظة ظهورها، من أجل تحديد واختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهتها، وتجنب الانسحاب منها.
  - عقد دورات وورش عمل للمديرين على مستوى المؤسسات التربوية والتعليمية في جميع المراحل الدراسية حول إدارة الصراعات التنظيمية والإستراتيجيات المناسبة لذلك.
  - مراعاة استخدام طرق تقييم عادلة وإجراءات متوازنة بين جميع العاملين في المؤسسات التربوية والتعليمية بالشكل الذي يقضي على الصراعات، أو على الأقل يقلل من جوانبها السلبية ويوجهها الوجهة الإيجابية لما فيه مصلحة العمل والمؤسسة.
  - تشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق، ونبذ الضغائن والصراعات، والتعاون البناء لما فيه مصلحة الجميع.

- حث جميع المديرين على استخدام أساليب فعالة لإدارة الصراع التنظيمي، وعدم اللجوء إلى استخدام أساليب قد تخلق صراعات كالسيطرة والإجبار، والبعد عن الأساليب التي قد تساعد على تفاقم الصراع، أو عدم السيطرة عليه.
- توجيه المديرين إلى عقد اجتماعات دورية بين جميع المعلمين، والوقوف على أي صراعات قد تحدث منذ نشأتها، والسيطرة عليها، وعدم استخدام نفوذهم في معاقبة من يخالف رأيهم، والوقوف على مسافة واحدة من الجميع، والتأكيد على أن الجميع يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة وليس لتحقيق أهداف شخصية.

#### البحوث المقترحة:

- إجراء دراسة عن المقارنة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال.
- إجراء دراسة عن علاقة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت.
- إجراء دراسة عن واقع إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الأساسي بدولة الكويت.
- إجراء دراسة عن واقع إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي بدولة الكويت.
- إجراء دراسة عن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت.
- إجراء دراسة عن علاقة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بولاء المعلمات والالتزام التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت.

#### قائمة المراجع:

- أبو اليزيد، أحمد محمد، ولولي، شيماء علي (2019). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالذكاء الاجتماعي لدى مديري الهيئات بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج وأسيوط. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، جامعة حلوان، (87)، 1-16.
- بدران، شبل (2010). *الاتجاهات الحديثة في تربية طفل ما قبل المدرسة. آفاق تربوية متجددة*. بيروت: الدار المصرية اللبنانية، لبنان.
- جويدة، شايلي (2018). الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، 16، 162-176.

- حسين، سهام عبد الله (2020). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة الجامعة القرائية*، 47 (1) 446-460.
- الخالدي، أحمد بن محمد (2008). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية). *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- رسمي، محمد محمد، والعنزي، دلال علي حسين، وصادق، فاطمة السيد (2019). تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. *مجلة المعرفة التربوية*، الجمعية المصرية لأصول التربية، 7 (14)، 275-293.
- الزهراني، انتصار بنت علي (2016). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس وعلاقتها بمشاركة المعلمين والمعلمات في عملية صنع القرار بمحافظة قلوة. *الثقافة والتنمية*، 17 (111)، 88-93.
- سيد، محمد مجدي (2013). نموذج مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة في ضوء مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- الشديقات، امتياز أحمد عبد الله (2019). أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الطراونة، حسين، وعريقات، أحمد يوسف، وعبد الهادي، توفيق صالح، والعرموطي، شحادة (2012). *نظرية المنظمة*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- عبيد، ماجدة السيد (2011). *مشكلات الإدارة المدرسية عند دمج المعوقين سمعياً*. متاح على الرابط التالي: <https://www.assawsana.com/portal/pages.php?newsid=108251>، تم الاسترجاع بتاريخ 2021/9/27م.
- العسولي، محمد غالب (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

العشري، محمد حسن (2020). أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، 11(3)، 547- 589.

فارس، محمد جودت (2021). أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، 11(1)، 1- 15.

الفقاوي، ميسون (2017). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

اللوزي، موسى، والزهراني، عمر (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها في المملكة العربية السعودية. دراسة تحليلية، الجامعة الأردنية، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 39 (1).

محاسنة، أحمد، والعظمت، عمر (2019). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى معلمي المدارس في لواء قصبة المفرق وعلاقتها بكفاءة الاتصال. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 1(15)، 17- 32.

المدهون، إياد إبراهيم خليل (2012). العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.

المريخي، غنام بن هزاع (2019). واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مستقبل التربية العربية*، 26(118)، 273- 342.

مساعرة، ماجد عبد المهدي (2013). *إدارة المنظمات*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

نوفل، نهلة محمد لطفي (2009). درجة ممارسة المديرات لأساليب إدارة الصراع التنظيمي برياض الأطفال التجريبية بشرق القاهرة. *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، 26(26)، 117- 153.

يوسف، سناء خضر، والنعيبي، مثنى سعد (2021). خفة الحركة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الحداثة الجامعة. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة الأنبار، 13(1)، 1- 18.

Ajike, E.O., Akinlabi, B.H., Magaji, N., & Sonubi, A.O. (2015). Effect of conflict management on the performance of financial service organization in Nigeria: An empirical study of Access

- Bank Plc. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(7), 260-272.
- Akuffo, I. N. (2015). The influence of supervisors conflict management style on employees counterproductive work behaviors. *European Journal of Business and Management*, 7(9), 28-33.
- Ali, I. F. (2018). The Relationship between Organizational Conflict Strategy and Distinctive Performance. *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*, 26(5), 359-386.
- Al-Jarrah, A., Al-Hindal, H.& Al-Zayed, S. (2021). The Predictive Ability of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies of Social Problem Solving Among Gifted Students, *Journal of studies and educational researches (JSER)*, Kuwait, 1(3), 158-210.
- Al-jawazneh, B. E. (2015). Conflict handling Styles and Employees' Commitment at the Pharmaceutical Companies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 141.
- Awan, A. G., & Saeed, S. (2015). Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(11), 88-102.
- Currie, D., Gormley, T., Roche, B., & Teague, P. (2017). The management of workplace conflict: Contrasting pathways in the HRM literature. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 492- 509.
- Kehinde, O. (2011). Impact of conflict management on corporate productivity: An evaluative study. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(5), 44-52.
- Longe, O. (2015). Impact of workplace conflict management on organizational performance: A case of Nigerian manufacturing firm. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 83-89.
- Mwaniki, G. M., & Stephen, M. A. (2021). Organizational Conflict Management: The All Important Public Universities Performance Strategy Under Neglect in Kenya. *European Scientific Journal*, ESJ, 17(12), 181- 209

- Obaid H. (2021). Sensitivity of systems thinking in systems management and leadership, *Bohouth magazine*, (37), 57-68.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations*. London: Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203786482>
- Robbins, Stephen P, Judge, Timothy A, (2013). *Organizational Behavior*, Boston, Pearson Education Limited, Fifteenth Edition.
- Salami, S. O. (2009). Conflict resolution strategies and organizational citizenship behavior: The moderating role of trait emotional intelligence. *Europe's Journal of Psychology*, 5(2), 41-63.
- Uzun, Y.& Ayik, A. (2017). Relationship between communication competence and conflict Management styles of school principal. *Eurasian Journal of Educational Research*, 17(68):167-186.
- Zahid, A., Zahra, M., Amjad, M., Mukhtar, R., Hamza, M., Athar, R., & Sarwar, F. (2019). Influence of Organizational Conflict Management and Procedural Justice on Employee Performance in Academia of Pakistan. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 16-19.