



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية - قسم الإدارة التربوية والتخطيط

المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد الطالب

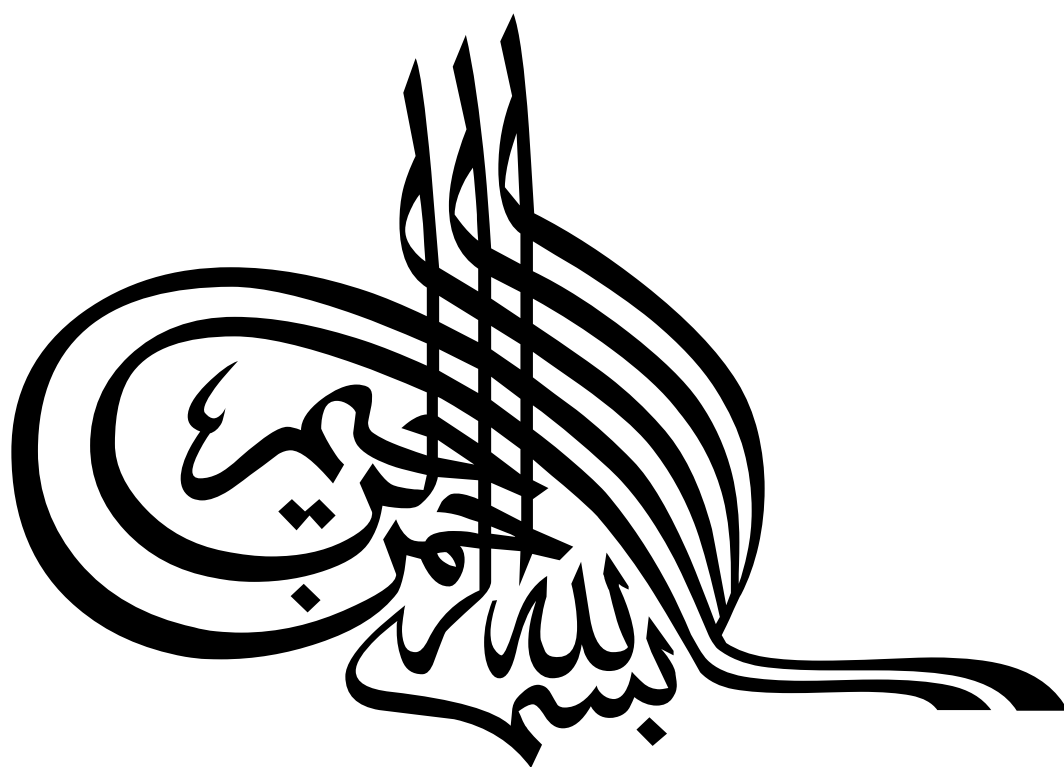
سلطان بن حسن عبد الرحمن الشهري

إشراف الدكتور

عبد القادر بن صالح عبد القادر بكر

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الثاني ١٤٢٨/١٤٢٩ هـ



ملخص الدراسة

اسم الباحث: سلطان بن حسن عبد الرحمن الشهري

عنوان الدراسة: المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي في مدارس الطائف الثانوية، وتحديد الأسلوب المتبع في إدارة الصراع في مدارس الطائف الثانوية، وتحديد العلاقة بين أساليب إدارة الصراع و المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، والبالغ عددهم ٣٨ مديراً، كما تكونت عينة الدراسة من ٣٨٠ معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف للعام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٩ هـ.

ولغايات تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحث بإعداد أداة الدراسة، وتكونت من شقين: الأول: استبانة مديري المدارس وتكونت من ٤٤، موزعة على محورين: محور المناخ التنظيمي وتمثل في ٢١ عبارة، ومحور أساليب إدارة الصراع وتمثل في ٢٣ عبارة. والثاني: استبانة المعلمين وتكونت من ٤٧ فقرة، موزعة على محورين: محور المناخ التنظيمي وتمثل في ٢٧ عبارة، ومحور أساليب إدارة الصراع وتمثل في ٢٠ عبارة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- أظهرت النتائج أن المتوسط الإجمالي لمجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها ٤.٤١.
- ٢- أظهرت النتائج أن المستوى الإجمالي لمجالات المناخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها ٣.٩٧.
- ٣- أظهرت النتائج تفاوت أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية حيث كان الأسلوبين الأكثر استخداماً من وجهة نظر مديري المدارس هما: الأسلوب التعاوني والأسلوب التشاركي، بينما كان الأسلوبين الأقل استخداماً هما: الأسلوب التكييفي والأسلوب التجنبي.
- ٤- أظهرت النتائج تفاوت أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، حيث كان الأسلوبين الأكثر استخداماً هما: الأسلوب التجنبي والأسلوب التشاركي بدرجة كبيرة، بينما كان الأسلوبين الأقل استخداماً هما: الأسلوب التكييفي والأسلوب التنافسي.
- ٥- أظهرت النتائج أنه توجد فروق حول مستوى المناخ التنظيمي، وحول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس وفقاً لمتغير المهنة، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس على المعلمين.
- ٦- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى المناخ التنظيمي وحول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، لصالح ذوي المؤهل الأعلى، والخبرة الأعلى.
- ٧- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الأسلوب التعاوني والأسلوب التشاركي و

- الأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع وبين المناخ التنظيمي لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية، ووجود علاقة سالبة للأسلوب التجنبي، وعلاقة ضعيفة للأسلوب التنافسي .
- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أورد الباحث عدداً من التوصيات أهمها:
- ١- ضرورة تعزيز المناخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف من خلال التركيز على مجال شئون المعلمين ونموهم المهني ومجال العمل والإنتاج من أجل رفع مستوى المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية.
 - ٢- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف بأساليب إدارة الصراع بشكل عام من خلال التدريب العملي الميداني.
 - ٣- إجراء دراسات مماثلة للتعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأساليب إدارة الصراع في المدارس الابتدائية والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

ABSTRACT

- **The researcher's name:** Sultan Bin Hassan Bin Abdurrahman AlShehri.
- **The study title:** The organizational climate and the conflict management methods and the relation between them in secondary schools in Taif from the point of view of managers and teachers.
- **The study objectives:-** the study aimed to recognize the organizational climate in Taif secondary schools. And defining the method followed in managing the conflict at Taif secondary schools, and defining the relation of organizational climate to the methods of managing the conflict at Taif city.
- **The study community:** consisted of all managers of governmental secondary schools at Taif city, which were about ٣٨ managers, the study sample consisted also of ٣٨٠ teacher from the teachers of the governmental secondary schools following the administration of education of Taif city for the study year ١٤٢٨\ ١٤٢٩ H.
- For achieving the study objectives, the researcher used the descriptive survey method in the current study, and he prepared the study tool which consisted of two parts: the first; the means "questionnaire" of the school managers that consisted of ٤٤, distributed on two bases; Organizational climate represented in ٢١ item, the second; the teachers means that consisted of ٤٧ clause distributed on two bases; the base of Organizational climate represented in ٢٧ item and the base of the methods of managing the conflict represented in ٢٠ item.
- **The study results:** The study resulted in (reached to) a group of results (consequences) of the most important are:
 - ١- The results revealed that the total average of the organizational climate fields with the managers of secondary schools at Taif city was of the degree of very great (big), as the total average attained ٤.٤١.
 - ٢- The results revealed that the total level for the fields of organizational climate with the teachers of secondary schools at Taif city was of a great degree, as the total average attained ٣.٩٧.
 - ٣- The results revealed the variation the methods of managing conflict that the secondary schools managers use as the most used two methods were from the point of view of the schools managers, they are; the cooperative method, and the sharing method, while the least two methods used were: the adaptive method and the avoiding method.
 - ٤- The results revealed the variation the methods of managing conflict from the point of view of the secondary schools teachers, as the most used two methods were; the avoiding method and the sharing method with great degree, while the least two methods used were: the adaptive method and the competitive method.

- ٥- The results revealed that there are differences around the level of the educational climate, and around the methods of managing the conflict which the school managers use according to the profession factor, the differences were in favor of the school managers over the teachers.
- ٦- The results revealed that there are differences of statistical evidence around the level of the organizational climate and the methods of managing the conflict which the school managers use according to the point of view of the governmental schools managers and teachers at Taif city according to the factor of the scientific qualification and experience, in favor of the higher qualification and higher experience owners.
- ٧- The results revealed that there is a positive relation between cooperative method, sharing method and adaptive method of the methods of conflict managing and between the organizational climate with managers and teachers of secondary schools, and the presence of a negative relation for the avoiding method, and a weak relation for the competitive method.
- **The study recommendations:** In the light of the results of the study, the researcher made a number of recommendations of the most important are:
 - ١- the necessity of supporting the organizational climate with the secondary school teachers at Taif city through concentration on the field of teachers affairs, their professional development, and the field of work and production to increase the level of organizational climate in the school environment.
 - ٢- The necessity of increasing the awareness and knowledge of the managers and teachers of the secondary school at Taif city by the methods of conflict managing generally through practical training.
 - ٣- Making similar studies to recognize the position of the organizational climate and its relation to the methods of conflict managing in primary and intermediate schools in the Kingdom of Saudi Arabia.

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليقُ بمقامه، والصلاة والسلام على نبيِّ الخلق وإمامه مُحَمَّد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه ومنْ وآله، أما بعد:

يسعدني وقد أنهيتُ بفضل الله ورعايته إعدادَ هذه الرسالة أن أتوجه إلى الله العلي القدير بالحمد والشكر الذي هداني وأنارَ الطريقَ أمامي، وأمدني بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع، وقَيِّضَ لي من الأساتذة الأجلاء والعلماء الأفاضل من أناروا لي سبيل العلم، وأرشدوني إلى طريق الصواب.

وأجدُ لزاماً عليَّ أن أنسبَ الفضلَ إلى أهله وفاءً وعرفاناً، وأتقدّم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى مَنْ مَنَحني الرِّعاية الصادقة، والتَّوجيه المخلصَ منذ اللحظة الأولى من كتابة هذه الرسالة، وحتى خَرَجْتُ بهذه الصورة، وأخصُّ به الدكتور الفاضل عبد القادر صالح بكر الذي تفضَّل بالإشرافِ على هذه الرسالة، فكانَ المُقِيلَ من العثرة، والباعِثَ في النَّفسِ الهمةَ والعزيمةَ كُلَّما وَهَتَتْ الخُطوةُ، ونِعَمَ المُعَلِّمَ الذي وَهَبَ نَفْسَهُ لخدمَةِ العِلْمِ وطلابه، فالله أسألُ أن يجزيه عني خيرَ الجزاء، ويحفظه دُخْراً وسنداً لأهله ووطنه.

كما أتقدّم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور رمضان أحمد عيد ، والدكتور سلطان سعيد بخاري على تفضُّلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما أسدياهُ لي من نُصح وإرشادٍ خلال إجراء هذا البحث، وعلى ما سيقدِّماني مِنْ ملاحظاتٍ قيِّمةٍ ستثري هذا البحث إن شاء الله.

كما أتقدّم بوافر الشكر والعرفان إلى كُلِّ مَنْ سَعى صادقاً مُخلصاً من أجل العلم، وطلابه بتقديم العون والمساعدة إلى كُلِّ مَنْ يطلبه، وأخصُّ به الدكتور أسعد مكاوي الذي كان له الفضل في إرشادي ، وتقديم كل ما أعانني على الكتابة ، وكان لآرائه السديدة، وتوجيهاته المخلصَة، ومواقفه الطيبة أعظم الأثر في نفسي، فالله أسأل أن يجزيه عني خيرَ الجزاء، ويحفظه لخدمة العلم وطلابه.

كما أشكر قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ممثلاً برئيس القسم الدكتور محمد بن معيض الوديناني، وأعضاء القسم جميعاً لهم مني كل الشكر والعرفان.

كما أشكر جميع الأخوة الزملاء طلبة الدراسات العليا في قسم الإدارة التربوية والتخطيط كل الشكر والتقدير، والشكر موصول لإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف ممثلة بمدير عام التربية والتعليم بمحافظة الطائف سعادة الأستاذ محمد بن سعيد أبو راس.

وأخيراً وليس أخراً كل الشكر والتقدير والعرفان لمن كان لهما الفضل بعد الله في وجودي أمامكم، أبي وأمي الحبيين، اللذين أحاطاني بدعوتهما الصادقة ورعايتهما الأمانة المخلصة رحم الله والدي، وأطال الله في عمر أُمِّي التي كانت خير معين لي بعد الله عندما تشتد الصعاب، وتكثر المعوقات.

وإني لا أنسى فضل أخوتي وأفراد أسرتي الذين حملوا همي وخففوا عني الأعباء الكثيرة، في سبيل توفير الوقت والفراغ الملائمين لانجاز هذا البحث، فالله أسأل أن يجزيهم عني خير الجزاء.

سائلاً المولى عزَّ وجلَّ أن يُبارك جهودَهُمْ وَيَجْعَلَهَا فِي مِيزَانِ حَسَنَاتِهِمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ

والله ولي التوفيق

الباحث

الاستاذ المساعد
د. محمد بن سعيد أبو راس

إلى والدي ... رحمه الله

إلى أمي ... وكل أم مثل أمي

إلى رفيقة دربي وشريكة حياتي التي شاركتني عناء البحث

والدراسة ودفعني دوماً إلى الإمام

❖ ❖ ❖ أم أصيل ❖ ❖ ❖

إلى أبنائي الأعزاء ... أصيل وآسر

حفظهم الله وحقق لهم أمانيتهم

إلى كل الذين ساعدوني بأرائهم السديدة، وتوجيهاتهم المخلصة،
ومواقفهم الطيبة والتي كان لها عظيم الأثر في نفسي، فلهم مني عظيم
الشكر والتقدير.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي العلمي المتواضع سائلاً المولى العلي
القدير أن ينفع به الجميع ...

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ج	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ي	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
ص	فهرس الملاحق

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

٢	
٤	
٥	
٦	
٧	
٧	
٧	

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

١٠	أولاً: الاطار النظري
١١	المبحث الأول: المناخ التنظيمي
١١	أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي

١١		ثانياً: أبعاد المناخ التنظيمي
١٣		ثالثاً: أهمية المناخ التنظيمي
١٦		رابعاً: أنواع المناخ التنظيمي
١٨		خامساً: عناصر المناخ التنظيمي
١٩		المبحث الثاني: الصراع وأساليب إدارته
١٩		أولاً: مفهوم الصراع
٢١		ثانياً: عوامل حدوث الصراع
٢٧		ثالثاً: مراحل الصراع
٢٨		رابعاً: تعريف إدارة الصراع
٢٩		خامساً: أساليب إدارة الصراع
٣٢		سادساً: آثار ونتائج الصراع
٣٦		سابعاً: العلاقة بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع

.....

٣٨		ثانياً : الدراسات السابقة
٣٨		أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي
٣٨		:
٤١		:
٤٣		ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع
٤٣		:
٤٧		:
٥٠		ثالثاً: الدراسات المتعلقة بعلاقة المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع ..
٥٠		:
٥٣		:
٥٤		
٥٥		

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

٥٨		:
٥٨		:
٦٠		:
٦٠		
٦٠		:
٦١		:
٦١		:
٦٢		:
٦٢		
٦٤		
٦٧		
٦٨		
٦٨		
٦٩		
٧٠		:

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

٧١	
٧٢	
٨٧	
١٠٦	
١٠٨	

١٠٩	
١١٧	
١٢٦	

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات

١٤١		:
١٥٢		:
١٥٤		:
١٥٥		قائمة المراجع
١٥٥		
١٦٠		
١٦٣		قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١.	يبيّن توزيع مجتمع الدراسة	٥٩
٢.	يبيّن توزيع عينة الدراسة	٥٩
٣.	يبيّن أعداد العينة الموزعة والمفقودة والمستبعدة والمتبقي منها	٦٠
٤.	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها لاستبانه مديري المدارس	٦٣
٥.	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها لاستبانه المعلمين	٦٤

٦٥	جدول الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها لمديري المدارس	٦.
٦٦	جدول الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها لاستبانه المعلمين	٧.
٦٧	الصورة النهائية لأداة الدراسة ومجالاتها لاستبانه مديري المدارس	٨.
٦٨	الصورة النهائية لأداة الدراسة ومجالاتها لاستبانه المعلمين	٩.
٦٩	يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة	١٠.
٧٣	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال القيادي من مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	١١.
٧٤	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتصال من مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	١٢.
٧٥	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التوجيه من مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	١٣.
٧٦	المتوسّطات الحسابية الإجمالية لمجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	١٤.
٧٧	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال علاقة المدير بالمعلمين من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	١٥.
٧٨	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال شئون المعلمين ونموهم المهني من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	١٦.
٧٩	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال علاقة المعلمين بالطلاب من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	١٧.
٨٠	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العمل والإنتاج من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	١٨.

٨١	١٩. المتوسّطات الحسابية الإجمالية لمجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف
٨٨	٢٠. المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها من أبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف
٨٩	٢١. المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها من أبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف
٩٠	٢٢. المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها من أبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف
٩١	٢٣. المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها من أبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف
٩٢	٢٤. المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها من أبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف
٩٣	٢٥. المتوسّطات الحسابية الإجمالية لأساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف
٩٤	٢٦. المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف
٩٥	٢٧. المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف
٩٦	٢٨. المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية من وجهة

	نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	
٢٩.	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف	٩٧
٣٠.	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية	٩٨
٣١.	المتوسّطات الحسابية الإجمالية لأساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	٩٩
٣٢.	نتائج اختبار (ت) (T - Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المهنة (مدير/ معلم)	١٠٧
٣٣.	نتائج اختبار (ت) (T - Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المهنة (مدير/ معلم)	١٠٨
٣٤.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	١١٠
٣٥.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات الاستجابات حول مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	١١٠
٣٦.	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	١١١
٣٧.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية	١١٢

	الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	
١١٣	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير المؤهل العلمي .	٣٨.
١١٣	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	٣٩.
١١٤	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	٤٠.
١١٨	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٤١.
١١٩	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف تعزى لمتغير المؤهل العلمي	٤٢.
١١٩	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	٤٣.
١٢٠	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	٤٤.
١٢١	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع	٤٥.

	التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	
٤٦.	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير المؤهل العلمي	١٢١
٤٧.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	١٢٢
٤٨.	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	١٢٣
٤٩.	مصفوفة معاملات الارتباط سبيرمان (spearman) بين أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف	١٢٧
٥٠.	مصفوفة معاملات الارتباط سبيرمان (spearman) بين أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	١٣٢

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	علاقة العوامل الثلاثة بالمناخ التنظيمي	١٥
٢	العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي	١٩
٣	تحليل ديناميكية الصراع أو نافذة جوهاري	٢٤
٤	خطوات حدوث الصراع	٢٥

٢٦	توجهات الصراع	٥
٢٧	نموذج الصراع / البقاء	٦
٣٠	نموذج رحيم لحل الصراع	٧
٣٠	تشخيص الصراع (توماس و كولمان)	٨
٣٥	المراحل السلبية للصراع لأوينز (Owens)	٩
٣٦	المراحل الإيجابية للصراع لأوينز (Owens)	١٠
٣٧	علاقة المناخ التنظيمي بأساليب إدارة الصراع	١١
٧٧	المتوسّطات الحسابية الإجمالية لمجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية	١٢
٨٢	المتوسّطات الحسابية الإجمالية لمجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية	١٣
٩٤	المتوسّطات الحسابية الإجمالية لأساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية	١٤
١٠٠	المتوسّطات الحسابية الإجمالية لأساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية	١٥
١٢٨	يبين العلاقة الارتباطية بين الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	١٦
١٢٩	يبين العلاقة الارتباطية بين الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري	١٧

	المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	
١٨	يبين العلاقة الارتباطية بين الأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	١٣٠
١٩	يبين العلاقة الارتباطية بين الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	١٣١
٢٠	يبين العلاقة الارتباطية بين الأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	١١٦
٢١	يبين العلاقة الارتباطية بين الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	١٣٢
٢٢	يبين العلاقة الارتباطية بين الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	١٣٣
٢٣	يبين العلاقة الارتباطية بين الأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	١٣٤
٢٤	يبين العلاقة الارتباطية بين الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي	١٣٥

	المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	
٢٥	يبين العلاقة الارتباطية بين الأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف	١٣٦

فهرس الملحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة	١٦٤
٢	أداة الدراسة في صورتها النهائية	١٦٥
٣	خطاب الإذن بتطبيق أداة الدراسة	١٧٤

الفصل الأول

المقدمة

- ❖ أولاً: مشكلة الدراسة
- ❖ ثانياً: أسئلة الدراسة
- ❖ ثالثاً: أهمية الدراسة
- ❖ رابعاً: أهداف الدراسة
- ❖ خامساً: حدود الدراسة
- ❖ سادساً: مصطلحات الدراسة

المقدمة:

شهدت الفترات الأخيرة تحركاً تربوياً جديداً هدف إلى إحداث تغييرات جذرية في مفهوم العملية التربوية ، بوصفها نظاماً متكاملاً تحكمه مجموعة من العلاقات المتبادلة فيما بينها، ويتوقف نجاح هذا التحرك على القيادة المسؤولة عن تسيير شؤون العمل التربوي، والمدخلات الرئيسة في هذه العملية، ويأتي المناخ التنظيمي في مقدمة هذه

المدخلات كعامل فعال ومؤثر، حيث يعد من أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعد هذا المناخ بعداً مهماً في تشكيل سلوك الرئيس والمرؤوسين فضلاً عن كونه دالة التفاعل بين الإنسان وبيئته، كما يعد المناخ التنظيمي أحد أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً في أداء العاملين وروحهم المعنوية، ورضاهم عن العمل، فضلاً عن تحديد درجة ولائهم للمنظمة، ومدى التزاماتهم بمتطلباتها التنظيمية، ويعتبر المناخ التنظيمي واحداً من أهم الموضوعات التي تثار حولها الجدل الكثير في الآونة الأخيرة بين الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ولقد تركز هذا الحوار والجدال حول العديد من المجالات المرتبطة بالمناخ التنظيمي.

ويواجه الفرد كثيراً من صور الصراعات، فقد يواجه صراع مع ذاته بين طموحاته وقدراته واستعداداته، كما قد يعاني من صراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين، أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها، كما قد يواجه أيضاً صراعات مع البيئة المحيطة نتيجة لإفرازات الأنظمة الاجتماعية البيئية المختلفة، ولعل تعامل الفرد مع المستويات المختلفة من الصراعات قد يولد آثاراً مختلفة على الفرد والمنظمة؛ لذا فإن الديناميكية التي يمكن أن تعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة.

وهذا ما أكدت عليه دراسة القحطاني وزميلة (٢٠٠١م) على وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والعوامل الشخصية واختلاف القيم والأعراف، وعلى إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع (ص: ١٥٥).

وتتمثل المشكلة الرئيسة في إدارة الصراع بما أوضحه العوامل (١٩٩٥م) من أن جهل المديرين بأسلوب إدارة الصراع يعد مشكلة في حد ذاتها؛ لأن الصراع التنظيمي أصبح ظاهرة تعايش المنظمات العربية؛ وإن التعامل مع الصراع من الواجبات الأساسية التي يضطلع بها مدير المدرسة في عمله اليومي (ص: ٤٢).

وأكد شحاته (٢٠٠١م) على أن المشكلة لا تكمن في الصراع نفسه، وإنما في كيفية إدارته، فهو موجود في جميع المنظمات ويمكن الاستفادة منه إذا تم التعامل معه بصورة صحيحة، لخلق مناخ تعليمي يحفز الهمم داخل المدرسة من خلال استخدام المدير حنكته القيادية في إدارة الصراع لتحسين وتطوير العمل (ص: ٨٥).

ويعتبر أن المناخ الصحي الجيد هو الوسيلة العلاجية نحو الصراع الايجابي بشكل واضح، حيث ذكر (واين ، ١٩٧٢م) على أن المناخ التنظيمي في المدارس إما أن يقود المدرسة نحو الصراع الايجابي أو الصراع التدميري، والمدير بدوره يمكن أن يؤثر في هذا المناخ بأسلوبه وقيمه الإدارية، وإن العلاقة بين المناخ التنظيمي و الصراع تشبه العلاقة بين القدرات الصحية والعقلية للفرد مع الصراع الشخصي، وعليه يؤدي المناخ التنظيمي الصحي دوراً أساساً في تحقيق المنظمة لأهدافها وفي نجاحها إلى حد كبير، حيث إن المناخ السائد في العمل له تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة. لذا ينبغي الاهتمام بالعنصر البشري لأنه من يخلق الحركة في المنظمة، وهو الذي يبعث فيها مظاهر النشاط و العمل، و العنصر البشري يقوم بهذا الدور لأن المنظمات تمثل أداة للإنتاج و التبادل و إشباع الاحتياجات، لذا ينبغي على المنظمات الاهتمام في الأطراف والقنوات التي تنظم علاقات الأفراد داخلها، و لذلك كانت الحاجة ماسة للاهتمام بموضوع السلوك التنظيمي الذي يعالج و يدرس مثل هذه المواضيع.

وأشارت بعض الدراسات كدراسة (الشمري ،١٩٩٢م) إلى أهمية العلاقات الفردية في التأثير على نمو الفرد وسلوكه، و غالباً ما تكون هذه التأثيرات غامضة أو غير ملموسة، مما يجعل من الصعب تشخيصها، وعليه لابد من إدراك أنه يوجد في كل مجموعة أو منظمة نظام خفي من العلاقات الفردية المؤثرة، وهو ما يسمى بالمناخ الذي استخدم في المفهوم التنظيمي للتعبير عن مجموع النظام المؤثر لمجموعة من الناس في المنظمة، بما في ذلك المشاعر و المواقف تجاه النظام و الأنظمة الفرعية، و الأنظمة الفوقية أو أنظمة الأشخاص الأخرى والوظائف و الأساليب و المفاهيم (ص: ٦ - ٧).

ويعد المناخ التنظيمي الإيجابي أرضاً خصبة لتطوير المعلمين وتوفير بيئة مناسبة تزدهر فيها شخصياتهم وتنمو وتتطور ، لأن الاهتمام بالأهداف الخاصة للمعلمين والإسهام في حل مشكلاتهم يساعد على خلق شعور لديهم بالأمن والارتياح، ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، وتتشكل اتجاهات ايجابية نحو مدرستهم ، فتختفي مظاهر الصراع، وتتحول إلى تنافس وظيفي إبداعي (Carla, ١٩٩٧, P. ٢٣٥).

وقد أوضح القريوتي (٢٠٠٠م) إلى أن إدارة الصراع في المدارس عملية مهمة يمكن أن نستفيد منها إيجاباً وتوجهها الوجهه الصحيح ، فالصراعات ظاهرة إنسانية يختلف أثرها

ومداها حسب نمط التعامل معها إذ يمكن أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار أو سبباً للضعف والهدم (ص: ٢٨٥).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر العلاقة بين أساليب إدارة الصراع و المناخ التنظيمي جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية في إدارة المدارس الثانوية، وعليه لا بد من التعامل معها لتحسين إدارة المدارس من حيث الأشخاص الذين يعملون بالمدرسة والطلاب. حيث إن إجادة التعامل مع إدارة الصراع التنظيمي يؤثر سلباً أو إيجاباً في روح العمل و قدرة المدرسة للعطاء، وكذلك على استمرار هذا الصراع أو تلاشيهِ.

وذكر الطويل (١٩٩٨م) إن إدارة الصراع بطريقة بناءة يعتبر أمراً حيوياً لكل مدير مدرسة ، فعندما يدار الصراع بطريقة بناءة بواسطة مديري المدارس يمكن من خلاله التعرف على أسباب المشاكل و حلها بسهولة، مما ينتج عنه علاقة قوية بين أعضاء المدرسة من المدرسين والطلاب والإدارة مع الحفاظ على هذه العلاقة، وضمان انتماء الجميع للمدرسة، وكذلك ضمان وجود حافز للعطاء عند الجميع. وعلى العكس فإنه عند إدارة هذا الصراع سلباً وافتقار المديرين للحنكة في الإدارة ينتج عنه ضياع الوقت و الموارد مع فقدان انتماء أعضاء المدرسة وضياع الحافز، بالإضافة إلى التقليل من شأن دور عمل روح الفريق الذي ينتج عنه وبالتالي تتشكل عدم القدرة على اتخاذ القرار، وممارسة التخطيط الخاطئ. لذا فإن الحفاظ على وجود فريق منتج يتطلب إدارة الصراع بين أعضائه بذكاء و حنكة (ص: ٢٨).

ووجد أن مديري المدارس الثانوية يعتمدون منذ فترة طويلة على حلول اعتباطية لإدارة الصراعات الكبيرة بالمدارس الثانوية التي ينتج عنها تعطل خطير في العملية التعليمية المنوطة بها هذه المدارس؛ لذا فإنه من وجهة النظر الشمولية فإن قدرة جميع أعضاء المدرسة على التعامل مع أنواع الصراعات اليومية المختلفة هي التي تحدد المناخ التنظيمي بالمدرسة، وكون المدرسة هي التي تمتلك مناخاً تنظيمياً ضعيفاً ستفشل في النهاية، حتى وإن أبدعت في أداء وظائفها الإدارية الأخرى، كالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والرقابة والتقويم (واصل، ٢٠٠٦م، ص: ١٣).

وعلى الرغم من الدراسات العديدة التي أجريت في مجال المناخ التنظيمي وإدارة الصراع على المستوى العالمي إلا أن العلاقة بين هذين المتغيرين لم تتم دراستها بشكل وافٍ عالمياً أو عربياً، وخاصة في الميدان التربوي، و ما زالت موضع خلاف وجدل، وقد أوصت بعض الدراسات القيام بمزيد من الدراسات لتحسين العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع مثل دراسة المومني (٢٠٠٦م)، ودراسة القحطاني وزميله (٢٠٠١م) التي أوصت بالتوسع في الصراع التنظيمي واختبار علاقته بعوامل أخرى. ولقد أكدت الأدبيات على أهمية المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع للمدير الناجح، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي بحثت عن احتمالية وجود علاقة بين المتغيرين، حيث أن طبيعة هذه العلاقة لها مترتبات لا يمكن إغفالها في المجالات الخاصة بالأداء الوظيفي، ورضا العاملين، ونجاح المدرسة.

وبناءً على ذلك فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف؟
- ٢- ما أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المهنة (مدير/ معلم) ؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المهنة (مدير/ معلم) ؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) ؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري

ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) ؟

٧- هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف ؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بما يلي:

أولاً: أهمية متغيرات موضوع الدراسة والتي اشتملت على:

أ- المناخ التنظيمي: إذ يعبر المناخ التنظيمي للمدرسة عن مجموعة الخصائص التي تميزها عن غيرها من منظومات المجتمع ، وتؤثر في سلوك العاملين بها أفراداً وجماعات. وفي ضوء إدراك الأفراد لهذه الخصائص تتكون لديهم اتجاهات إيجابية أو سلبية تجاه المدرسة التي يعملون بها (احمد، ١٩٩٨م، ص: ١٧٠)، وأصبح من الضروري توجيه أنظار المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية إلى أهمية المناخ التنظيمي.

ب- إدارة الصراع على أساس دراسة الأساليب التي يمكن للإدارة المدرسية استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراع في المدارس ، والعمل على تأمين جزء من المعلومات للمديرين والمعلمين في هذا الموضوع، وتكون بداية لسلسلة من الأبحاث الميدانية ، التي يمكن أن تعالج هذا الموضوع من جميع الجوانب.

ثانياً: أهمية الفئة المستهدفة و المدارس التي يقودونها و تتضمن:

أ- المديرون بوصفهم قادة تربويين، يشكلون العمود الفقري لمدارسهم لما لهم من دور بارز في الإشراف المباشر على المدارس والأنشطة و سير العملية التعليمية والاتصال بإدارات التربية والتعليم.

ب- المعلمون وهم من أكبر شرائح وزارة التربية والتعليم ولهم علاقة مباشرة مع الطلبة ودور بارز في العملية التعليمية، والأنشطة المدرسية.

ج- المدارس الثانوية بالطائف على أساس أنها تتعامل مع قطاع كبير من فئات المجتمع.

ثالثاً: أهمية النتائج التي تتعلق بمتغيرات الدراسة أو بالعلاقة بينهما، من خلال التحليلات الإحصائية التي تقود إلى نتائج تفصح عن بيان الجوانب الأكثر والأقل تأثيراً وتضيف معلومات جديدة حول العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع.

رابعاً: يمكن أن تكون هذه الدراسة مؤشراً وحافزاً لبحوث أخرى مستقبلية.

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١- التعرف على المناخ التنظيمي السائد في مدارس الطوائف الثانوية كمنظومة اجتماعية وانعكاس ذلك على فاعليتها.
- ٢- تحديد الأسلوب المتبع في إدارة الصراع في مدارس الطوائف الثانوية.
- ٣- تحليل العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والمناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة.
- ٤- تقديم توصيات واقتراحات يمكن أن تساهم في رفع مستوى أساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية وتحسين المناخ التنظيمي في المدارس.

حدود الدراسة:

- ١- الحدود الموضوعية: وتتمثل في معرفة المناخ التنظيمي من حيث المجالات التالية (القيادة، الاتصال، التوجيه، علاقة المدير بالمعلمين، شؤون المعلمين ونموهم المهني، علاقة المعلمين بالطلبة، العمل والإنتاج) ومعرفة أساليب إدارة الصراع (التعاوني، التشاركي، التكيفي، التجنبي، التنافسي) في المدارس الثانوية بالطوائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

- ٢- الحدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية التابعة لمركزي إشراف الشرق والغرب في مدينة الطائف.

- ٣- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٢٨ - ١٤٢٩ هـ.

مصطلحات الدراسة:

المناخ التنظيمي:

عرف الشربيني (١٩٨٧م) المناخ التنظيمي بأنه: " مجموعة من الخصائص التي تميز أساساً بيئة العمل الداخلية للمنظمة بحيث يمكن في ضوءها التمييز بين منظمة وغيرها

من المنظمات وان هذه الخصائص تتسم بدورها بدرجة من الاستقرار أو الاستمرار النسبي بحيث تعبر في جانب منها عن قيم المنظمة أو جزء من ثقافتها ويصبح المناخ التنظيمي معبرا عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من جانب العاملين فيها" (ص: ٢١).

التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:

يعرف الباحث المناخ التنظيمي بأنه العلاقات التنظيمية السائدة في المدرسة التي تعكس طبيعة التفاعل القائم بين المديرين و المعلمين و العاملين الآخرين .

الصراع :

عرف الطويل (٢٠٠١م) الصراع بأنه "تعطل أو انهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل والأداء" (ص: ٢٩٧).

أساليب إدارة الصراع :

عرفها الجندي (١٩٩٨م) أساليب إدارة الصراع بأنها "الطريقة أو الآلية التي يتبعها مدير المدرسة ويمكنه من خلالها توجيه النزاع أو الاختلاف أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك سواء بين المدير والعاملين معه أو بين العاملين أنفسهم والنمط السلوكي الذي يفضلته التنظيم المدرسي وتوظيفه تجاه إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين بالمدرسة ومن ثم زيادة كفاية وفاعلية التنظيم الإداري والمدرسي" (ص: ٢٠١).

التعريف الإجرائي لأساليب إدارة الصراع:

يعرف الباحث أساليب إدارة الصراع بأنها سلوك التعامل مع الخلافات والذي يمكن أن يتباين بتفاوت منطلقات المديرين وتركيز اهتماماتهم بالبعد الشخصي أو الاهتمام بالآخرين.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

❖ أولاً: الإطار النظري

❖ ثانياً: الدراسات السابقة

المقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، لما سيكون لها من أثر في مساعدة الباحث للإجابة على أسئلة الدراسة، والإطار الذي سيتحدد من خلاله إجراءات الدراسة، وسيسير هذا الفصل وفق المحاور التالية :

أولاً: الإطار النظري:

ويشمل الإطار النظري على ما يلي:

المبحث الأول: المناخ التنظيمي

أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي.

ثانياً: أبعاد المناخ التنظيمي.

ثالثاً: أهمية المناخ التنظيمي.

رابعاً: أنواع المناخ التنظيمي.

خامساً: عناصر المناخ التنظيمي.

المبحث الثاني: الصراع وأساليب إدارته:

أولاً: مفهوم الصراع.

ثانياً: عوامل حدوث الصراع.

ثالثاً: مراحل الصراع.

رابعاً: تعريف إدارة الصراع.

خامساً: أساليب إدارة الصراع.

سادساً: آثار ونتائج الصراع.

سابعاً: العلاقة بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع.

ثانياً: الدراسات السابقة:

حيث قام الباحث باستعراض الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية سواء العربية أو الأجنبية، ثم توضيح علاقة تلك الدراسات بالدراسة الحالية من حيث أوجه الشبه والاختلاف، وما يمكن أن قدمته تلك الدراسات من فوئد للدراسة الحالية.

المبحث الأول

المناخ التنظيمي

١- مفهوم المناخ التنظيمي:

لقد أشارت بعض الدراسات إلى أن مفهوم المناخ التنظيمي ظهر في بداية الستينات، وكان كورنل (Cornall) أول من تطرق إلى هذا المفهوم من حيث معناه وأبعاده. وعرف روبي والباكر (١٩٩٥م) على أنه "نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراه الآخرون في المؤسسة" (ص: ٢٩٨).

وعرفه أحمد (١٩٩٨م) بأنه: "الشخصية التي تتميز بها المدرسة من نوع العلاقات السائدة داخلها، وطرق اتخاذ القرار فيها، حيث أن تلك الشخصية تتمثل في مجموعة الخصائص التي تميز إحدى المدارس عن غيرها، والتي تؤثر في سلوك الأفراد، وتكون نتائج عملية التفاعل بين المدير والعاملين معه في المدرسة" (أحمد، ١٩٩٨م، ص: ١٧١).

في حين عرف "بأنه مجموعة الخصائص التي تتميز بيئة العمل في المنظمة والمدرسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم" (أبو سمرة، ١٩٩٩م، ص: ٢٠).

وعرفه القريوتي (٢٠٠٠م) "بأنه التعبير عن التنظيم لكيان مؤسسي أو عضوي وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثراً وتأثيراً" (ص: ١٤٨).

ونظر جوردن وولتر (Gordon & Walter, ١٩٧٩) إلى تعريف المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة تصورات العاملين للخصائص المميزة للمنظمة والتي لها تأثير مباشر في سلوكهم" (٥: P).

وذكرت حليلة شهاب أن هالبن (Halpin) عرف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الميزات التي تتصف بها المدرسة وتجعلها تختلف عن غيرها من المدارس" (شهاب، ١٩٩٢م، ص: ٣١).

٢- أبعاد المناخ التنظيمي:

لقد ذكر كل من هالبن و كروفت (Halpin & Croft) أن المناخ التنظيمي يشير إلى نمط العلاقات الإنسانية السائدة في العمل والتي من شأنها أن تسهم في تحقيق الأهداف معتمدة على الجهد البشري بالاستعانة بالموارد المتاحة. ويمكن تلخيص هذه العلاقات الاجتماعية بين المدير والمعلمين فيما يسمى بأبعاد المناخ التنظيمي كالآتي:

- ١- التباعد: ويقصد به أسلوب المعلمين في قيامهم بأعمالهم.
- ٢- الإعاقة: هو شعور المعلمين أن المدير يقف عائقاً أمامهم في تأديتهم لأعمالهم.
- ٣- الانتماء: هو شعور المعلمين بالارتباط بالمدرسة. ودرجة إحساسهم بإشباع حاجاتهم الاجتماعية.
- ٤- الألفة: هي العلاقات الحسنة القائمة على التجانس والتسامح بين العاملين.
- ٥- الشكلية في العمل: وهو مدى اهتمام المدير بتنفيذ اللوائح والقوانين دون الاهتمام بالعلاقات الشخصية والاجتماعية.
- ٦- القدوة في العمل: وهو السلوك الذي يظهر على مدير المدرسة ويكون مقبولاً لدى المعلمين والذي يعكس المثالية والتصرف الحسن في شخصيته ونوع الإدارة.
- ٧- التركيز على الإنتاج: وهو سلوك المدير الذي يتركز على إنجاز الأعمال، الإشراف والتوجيه المستمر.
- ٨- النزعة الإنسانية: ويعبر عن سلوك المدير الذي يهتم بالمعاملة الإنسانية للعاملين ويكون على استعداد لتقديم خدمات خاصة لهم بعيداً عن اهتمامهم بهم.

وبذلك نجد أن هالبن و كروفت قسم الأبعاد بالتساوي بين المعلمين (أول أربع أبعاد) والمديرين (الأربع أبعاد التالية).

بينما استخدم (كامبل) وزملاؤه عشرة أبعاد بطريقة أخرى لتحديد نوع المناخ العام

كالآتي:

- ١- بناء المهمة في النظام بوضع تفصيلات محددة للمهام والأدوار.
- ٢- المكافأة في النظام بتحديد أسس العلاوات.
- ٣- المكافآت والرواتب.

٤- اتخاذ القرارات و ذلك بتحديد الأسس التي تعتمد عليها إدارة النظام في عملية صناعة القرار.

٥- الإنجاز في النظام بتحديد المنطلقات التي يعتمد عليها العاملون.

٦- التدريب و التطوير في النظام و يتم من خلال تحديد الأسس التي يعتمد عليها في تحسين أداء الأفراد.

٧- الأمن الوظيفي.

٨- الانفتاح و المعنوية و المكانة.

٩- التقدير و الدعم.

١٠- المرونة و القدرة على التكيف.(سليمان، ١٩٨٧م، ص: ٤٠).

بينما حدد القريوتي (١٩٩٣م) هذه الأبعاد على النحو الآتي:

١- المهام التي يتطلبها العمل روتينية أم مثيرة للتحدي.

٢- نمط المكافأة و العقاب.

٣- أسلوب الإدارة كونه مركزياً أو لا مركزياً.

٤- مدى تأكيد الإنجاز.

٥- التدريب و التطوير.

٦- درجة الأمن التي يوفرها العمل.

٧- أسلوب الصراحة و الصدق بين العاملين و الإدارة.

٨- الروح المعنوية.

٩- الأهمية التي تعطيها الإدارة للكفاءات المتميزة و المبدعة.

١٠- طبيعة المنظمة و مرونتها (ص: ٧٤).

بينما قسم ليكرت أبعاد المناخ التنظيمي إلى سبعة أبعاد تتمثل في:

١- نمط الاتصال.

٢- أسلوب الرقابة.

٣- نمط اتخاذ القرارات.

٤- عمليات القيادة.

٥- التحفيز.

٦- التفاعل.

٧- تحديد الأهداف (المعشر، ٢٠٠١م، ص: ٢١).

٣- أهمية المناخ التنظيمي :

يقترن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية، ومنها المناخ التنظيمي، حيث إن الجو السائد الذي يفضي إلى تفاعل إيجابي بين مكونات التنظيم من شأنه في نهاية المطاف أن يحقق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة (القريوتي، ٢٠٠٠م، ص: ١٢٦).

ولقد استحوذ المناخ التنظيمي على أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات نظراً لأهميته المباشرة وغير المباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمة، وأيضاً التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة (المعشر، ٢٠٠١م، ص: ٢٣).

وإن سلوك و فعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة. وتوصل الباحثون إلى أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة يتم من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية (محارمة، ١٩٩٦م، ص: ٣٢).

وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فتظهر العلاقة السببية بينه وبين:

١- القيادة في المنظمة.

٢- التخطيط خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة.

٣- سلوك الأفراد و بالتالي السلوك التنظيمي، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد و البيئة التنظيمية بشكل عام (طعامنه، ١٩٩٦م، ص: ٤٢).

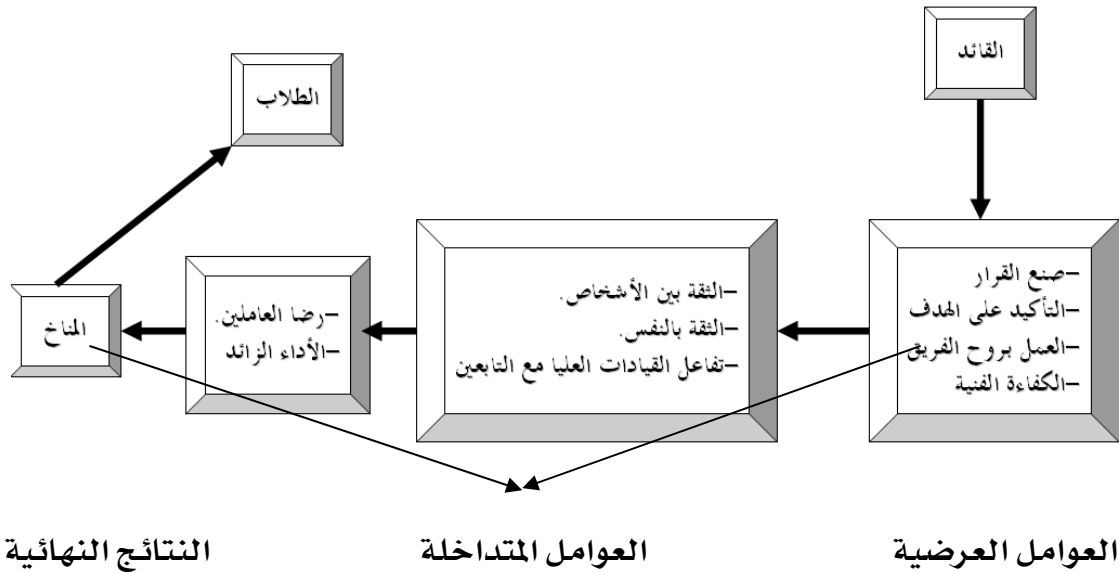
ومهما كانت طبيعة المنظمات والعاملين فيها فإنه من المفترض أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد؛ لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد ورضا العاملين (القريوتي، ٢٠٠٠م، ص: ٢٨)، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية، و مناخ مناسب لا تكفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء، و

إنما تبدى قدرة مستمرة على التعامل بإبداع، و بكفاية مع متغيرات بيئتها الداخلية و الخارجية مما يجعلها نظاماً متطوراً و متجداً.

وإن المديرين الذين يفيدون من أساليب التغذية الراجعة في اتصالهم مع المعلمين، والذين يسمحون لهم بقدر معقول من الاستقلال، يسهمون بدرجة عالية في خلق مناخ إيجابي يحقق الأهداف، ولذلك فإن سلوك إدارة المدرسة تجاه المعلمين يمثل مدخلاً هاماً في الإطار العام للمناخ (أحمد و أبو الوفا، ١٩٩٨م، ص: ١٧).

و قد حدد عطا الله (١٩٩٦م) أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي:

- ١- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل و نوعه.
 - ٢- التكامل بين أهداف المنظمة و الأهداف الشخصية.
 - ٣- إدراك و معرفة الفروق الفردية و السمات الفريدة و حاجات الناس و توقعاتهم خلال العمل.
 - ٤- وجود قواعد عمل عادلة و أنظمة مناسبة للمكافأة و العقوبات الرادعة.
 - ٥- إتباع أساليب تخدم التطور الفردي و التقدم المهني.
 - ٦- العدالة في المعاملة.
 - ٧- توفير علاقات جيدة مع العاملين و المنظمات الأخرى.
 - ٨- العمل التشاوري المنظم الذي يوفر مشاركة حقيقية و فعالية في اتخاذ القرارات.
 - ٩- مرونة البناء المؤسسي و توفير أسس سليمة للاتصالات (ص ص: ٢٤ - ٢٦).
- بينما أوضح (Likert) أن سلوك الإدارة له أثر تراكمي في المناخ التنظيمي في كل المستويات، و هذه العوامل الأساسية يمكن أن تصنف على أنها: عرضية، و متداخلة، و مخرجات نهائية، و يبين الشكل (١) علاقة العوامل الثلاثة بالمناخ التنظيمي.



الشكل (١): علاقة العوامل الثلاثة بالمناخ التنظيمي.

حيث إن العوامل العرضية هي التي يمكن للقادة أن يحددها، ويحدثوا فيها التغيير المطلوب، ومن الأمثلة على ذلك صنع القرار، وتأكيد الهدف، والعمل بروح الفريق، والكفاءة الفنية. في حين تعكس العوامل المتداخلة الحالة الداخلية وصحة المنظمة التي بدورها تكون من العوامل العرضية التي تسود أجواء النظام وتشكل ثقة القائد بنفسه مثلاً على العوامل المتداخلة، ويؤثر ذلك كله على مخرجات النظام، وعلى بعد الأداء الفعلي التي يتم الحصول عليه، على أن يكون الرضا الوظيفي مثلاً على متغير النتائج النهائية. غير أن المناخ التنظيمي يبقى متأثراً وإلى حد كبير بسلوك القائد (Likert, ١٩٧٨, p: ٣١).

وعلى الرغم من كل المستجدات الجديدة التي طالعنا بها الفكر التربوي، وما تقدمه التكنولوجيا المعاصرة من مبتكرات تستهدف تيسير العملية التعليمية إلا أن القائد لا يزال العامل الرئيسي في مستقبل النظم إذ أنه هو الذي ينظم الخبرات ويديرها وينفذها باتجاه الأهداف المحددة (أحمد، ٢٠٠٢م، ص: ١٨٥).

إن المناخ التنظيمي واحد من المفاهيم التي بموجبها ينظر لأية منظمة بأن لها ثقافة ومناخاً تنظيمياً يتكون من خصائص البيئة الداخلية، والتي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في سلوك العاملين، ومن واجب الإدارة أن تحسن المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين السلوك الإداري للعاملين (القريوتي، ١٩٩٣م، ص: ٧٨). وقد أشار هالين إلى أن القائد يستطيع أن يصنع مناخ المدرسة، حيث إن المناخ التنظيمي في أي منظمة يُحدد بسلوك

القيادة المسيطرة على المؤسسة، ولذلك يجد الشخص الذي ينتقل من مدرسة إلى أخرى أن هناك شخصية خاصة لكل مدرسة، وهذه الشخصية هي التي وصفها هالبن بالمناخ التنظيمي للمدرسة (أحمد، ٢٠٠٢م، ص: ١٩٢).

و لقد وصف كل من بيترسون وروسيل (Petersen & Russell, ٢٠٠١) المناخ المدرسي بأنه المشاعر الموجودة لدى الطلبة و هيئة التدريس بشأن البيئة المدرسية خلال فترة زمنية معينة، وقد يكون لتلك المشاعر علاقة بمدى شعور الأفراد بالارتياح في تلك البيئة وما إذا كان الفرد يشعر أن البيئة تدعم التعلم والتعليم، وما إذا كانت منظمة بالشكل المناسب وأمنه، كما يتناول المناخ أيضاً، " المشاعر الإيجابية أو السلبية في البيئة المدرسية وأن المشاعر الداعمة التي تعكس نوعاً من الارتياح سوف تدعم التعلم والتعليم الناجح، والمشاعر السلبية كالقلق والخوف والإحباط ستؤثر سلباً على التعلم وعلى السلوك، لذلك يُعد المناخ انعكاساً للمشاعر الإيجابية والسلبية في البيئة المدرسية" (P: ١٦٧).

٤- أنواع المناخ التنظيمي:

حدد كل من هالبن و كروفيت أنواع المناخ التنظيمي بستة أنواع يمكن أن تسود المنظمات كما ذكرها المسند (١٩٩٤م، ص ص: ٧٦ - ٧٧)، وهي:

١- المناخ المفتوح:

وهو الحرية التي يتمتع بها المعلمون و تسود بينهم المحبة والألفة والتعاون حيث يتحقق التوازن بين إنجاز الأعمال، وبين إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين، وتبرز في المدرسة المشاركة في الأعمال القيادية من جانب المدير أو من جانب المعلمين.

٢- المناخ المغلق:

وهو عكس المناخ المفتوح حيث يركز المدير تركيزاً شديداً على تنفيذ الأعمال الروتينية والتركيز المستمر على الإنتاج دون أن يعطى القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل.

٣- المناخ الذاتي:

يشبه المناخ المفتوح إلا أنه يختلف في أن إنجاز العمل يأتي في المرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات الاجتماعية، ولا يمارس المدير هنا إلا قدراً بسيطاً من السيطرة على العاملين.

٤- المناخ الموجه:

وهو ذلك النمط الذي يعبر من خلاله المدير عن اهتمامه الشديد بإنجاز الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف على حساب الحاجات الاجتماعية للعاملين.

٥- المناخ العائلي:

وهو ذلك النمط الذي لا يمارس المدير من خلاله دوره في توجيه نشاط المؤسسة مما يؤدي إلى ظهور رئاسات متعددة مما يجعل المعلمون يكرسون جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المدرسة أو إنجاز العمل.

٦- المناخ الأبوي:

وهو ذلك النمط الذي يركز من خلاله المدير جميع السلطات في يده بحيث لا يسمح بظهور أي مبادرات قيادية من قبل المعلمين، مما يولد شعوراً لدى المعلمين بعدم الانتماء للمدرسة.

ويمكننا القول أن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين، كما أنه يتغير عبر الزمن، وأن مناخ أي منظمة يمتاز بخصائص غير ثابتة لأنه نتاج تفاعل تبادلي بين الفرد والمنظمة.

والمناخ التنظيمي في حقيقة أمره هو الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة منها أسلوب معاملة المديرين لمرؤوسهم وفلسفة الإدارة العليا وظروف العمل ونوعية الأهداف والمرامي التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وطبيعة العلاقات بين العاملين في النظام كما يتأثر المناخ التنظيمي:

١- بمتغير الجو العام الذي يسود البيئة الخارجية التي يعمل فيها النظام وبمستواها الحضاري واستقرارها وأمنها.

٢- بمدى سيادة الأبعاد الديمقراطية فيها.

وبشكل عام يمكن تشبيه المناخ التنظيمي للنظام ببعد الشخصية بالنسبة للإنسان حتى إن البعض اقترح تسمية المناخ التنظيمي بشخصية النظام (الطويل، ١٩٩٩م، ص: ٢٧). وإن المعرفة بالمناخ التنظيمي قد تكون ذات قيمة عظيمة للمدير الناجح الذي تقع عليه مسئولية تحقيق الأهداف التنظيمية، والمدير الواعي يمكن أن يعدل المناخ التنظيمي من خلال الممارسات الإدارية الداعية لتحقيق الفاعلية التنظيمية والتدريسية.

٥- عناصر المناخ التنظيمي:

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده التي تُعد الإطار الأعم والأشمل، ويمكن تصنيف هذه العناصر كما وردت عند المومني (٢٠٠٦م) إلى:

١- الهيكل التنظيمي: وهو نمط يدل على المستويات الإدارية، ونمط السلطة، واتخاذ القرارات.

٢- نمط القيادة: يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي للهيكل التنظيمي.

٣- نمط الاتصال: إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور.

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات: حيث يتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين فرص العمل.

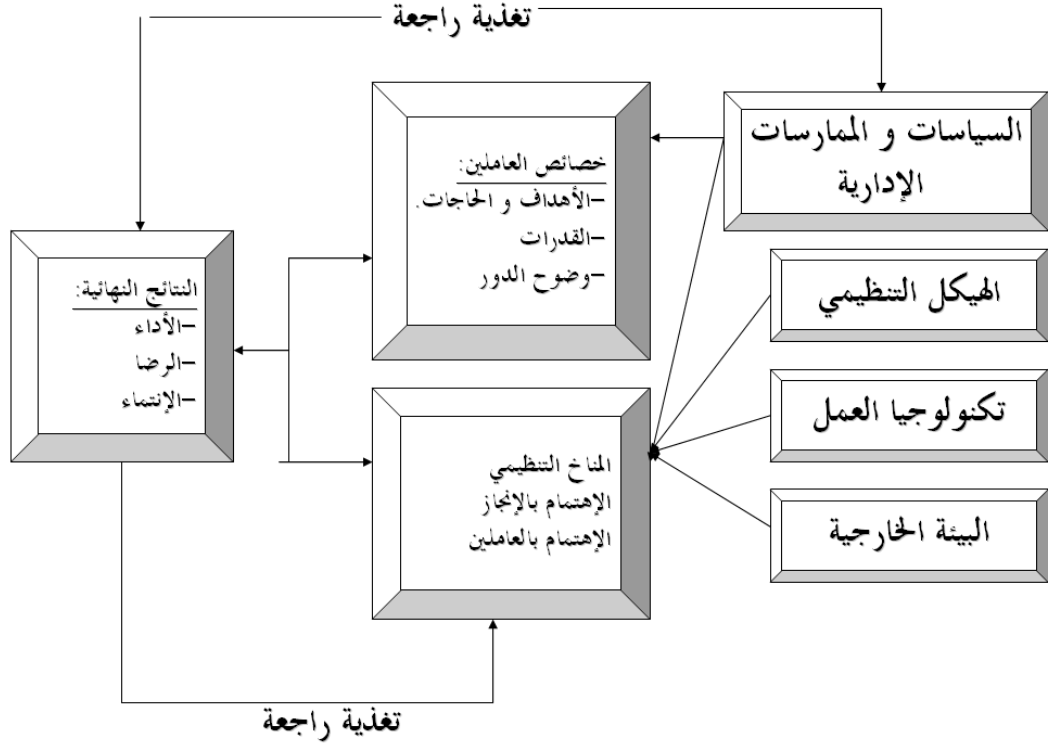
٥- طبيعة العمل: إن طبيعة العمل تُعد عاملاً مهماً في حفز العاملين أو إحباطهم.

٦- التكنولوجيا: إن تكنولوجيا العصر تُعد نعمة لبنى الإنسان إلا أنها تثير العديد من المخاوف فاستخدامها يؤدي إلى رفع البطالة (ص: ٣٥).

وتؤثر إدارة المدرسة في صفات العاملين وذلك من خلال عمليتي الاختيار والتدريب، وتعمل التكنولوجيا والبيئة الخارجية والسياسات والتصرفات الإدارية على تحديد المناخ التنظيمي للمدرسة بحيث يشكل المناخ التنظيمي للمدرسة عن المجال الذي تتحدد فيه القرارات الخاصة بأداء المعلمين.

وقد أضاف القريوتي (١٩٩٧م، ص: ٨١) عنصر سابع بالإضافة إلى العناصر الستة السابقة. وهذا العنصر هو البيئة الخارجية لإقامة جسور مع البيئة الخارجية لضمان الدعم المادي والمعنوي.

وقد ذكر أحمد (١٩٩٨م، ص: ١٨٠) توضيحاً للعناصر التي يتكون منها المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال النموذج الآتي (شكل ٣):



الشكل (٢) العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي.

المبحث الثاني

الصراع وأساليب إدارته

أولاً: مفهوم الصراع:

إن مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Conflicts) التي تعني: "التطاحن معاً باستخدام القوة"، وهي تدل على عدم الاتفاق، أو التنافر أو التعارض أو الخلاف، وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى إثارة الصراع (قحطاني وشحادة، ٢٠٠١م، ص: ١١).

فالصراع في اللغة هو: النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق. أو التعارض بين المصالح والآراء (العميان، ٢٠٠٢م، ص: ٣٦٣).

أما الصراع اصطلاحاً فلم يتفق العلماء على تعريف موحد له لتباين مدارسهم:

فعرّف بوندنج (Bounding) الصراع بأنه: "موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعى بتناقضاتها، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر".

وعرف الصراع بأنه: "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم" (العميان، ٢٠٠٢م، ص: ٣٦٣).

في حين عرفه جواد بأنه: "حالة من حالات التزايد والتسارع التدريجي في مشاعر أطراف الموقف من موقف منضبط إلى موقف آخر غير منضبط بعيد عن الحالة الاعتيادية" (جواد، ٢٠٠٠م، ص: ١٦٢).

أما (العمامرة، ١٩٩٩م) فقد عرف الصراع بأنه: "حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم، أو داخل الجماعات، أو فيما بينهم" (ص: ٢٤).

وقد عرفه كلا من الطجم والسواط (٢٠٠٠م) بأنه: "وسيلة للتعبير عن التوتر والتأزم بمظاهر مختلفة من السلوك تشكل بمجموعتها مظاهر الصراع" (ص: ٢٢٦).
أما الطجم (١٩٩٥م) فينظر إليه بأنه: "سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة من تحقيق أهداف معينة" (ص: ٢٠٨).

والصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء، فالصراع أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد، كالتعاون والمنافسة والمهادنة والتقليد والمحاكاة، ونظراً لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطوير والتغيير؛ لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية؛ لذا فإن الصراعات غالباً ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة (الحمود، ٢٠٠٢م، ص: ١٩).

وفي ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث ما يلي:

- ١- الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية في أي تنظيم.
- ٢- الصراع تعارض في المصالح والأدوار والأهداف والرغبات.
- ٣- يتضمن موقف الصراع طرفين أو أكثر.

٤- يحاول كل طرف أن يحقق أهدافه ومصالحه بأي طريقة تكون مؤثرة على الطرف الآخر.

ثانياً: عوامل حدوث الصراع:

يحدث الصراع جراء عوامل كثيرة، فقد اقترح كلا من هودج و أنثوني (Hodge & Anthony) أن الصراع يحدث:

- ١- التعارض أو التغيير في الأدوار.
 - ٢- التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة.
 - ٣- التغيير في المركز.
 - ٤- حدوث ازدواجية وتداخل في العمل.
 - ٥- التنافس والاختلاف في الثقافة (العميان، ٢٠٠٢م، ص: ٣٨٠).
- ويرى الباحث إلى أن الصراع يكون بناءً عندما يخلق نمواً وتطوراً في العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، ويسعى لحلول أفضل في تلبية حاجات الجماعة، وإن الصراع التنظيمي يعتمد على القدرات التكيفية للمنظمة.
- ولقد ذكر المشيخ (٢٠٠٠م) أن حدة الصراع ازدادت في المنظمات خلال العقد الماضي. فالصراع مثل القوة من المواضيع ذات التأثير المضاد حيث يشتمل على آثار بناءة وأخرى هدامة، فالتأثير البناء يركز على تحسين الإنتاج، حيث يؤدي الصراع إلى ابتكار وإبداع طرق حديثة لتحقيق الأهداف، أما الآثار الهدامة للصراع فتتركز في إعاقة العمل (ص: ٨١٢).

وإن ظهور أي شكل من أشكال الصراع داخل المدارس هو أحد أهم قوى التغيير، الذي يتحفز من خلال الصراع. وتُعد إدارة الصراع عاملاً يُميز المدير الحقيقي عن المدير الموجود بالاسم والقائد الناجح يقيم بشكل واقعي الأوضاع المتأزمة الصراعات داخل المدارس ويحاول تحليل الأسباب الأساسية لها وفهمها، والمدير الناجح يواجه الوضع المتأزم لا الهرب منه، من أجل حل المشكلة، واستخدام الصراع كقوة من أجل التغيير (المومني، ٢٠٠٦م، ص: ٤٣).

بعض أسباب حدوث الصراع:

١- الغموض والتشويش:

وقد أشار القحطاني و يونس (٢٠٠١م) إلى أنه كلما زادت درجة الغموض والتشويش ونقص المعلومات وحجبها، كلما زاد التوتر نحو حيازة معلومات ضرورية وحيوية، فتزداد ظاهرة الصراع حدة قبل أن يتسنى اتخاذ القرار (ص: ١٨٢).

في حين أكد أديل مان و روبرت جي (١٩٩٥م) أن لجوء المدير إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة وتضييق فرص مشاركة المعلمين في العملية الإدارية وإتباعه سياسة التمييز والمفاضلة في التعامل يذكى روح الصراع وينمى علل التنافر ويسود جو العداء التشاحن الضار بمصالح المدرسة وأهدافها (ص: ٦٣).

٢- العقائد والأيديولوجيات:

بينما رأى الطجم (١٩٩٥م) أن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة تعود جذورها إلى الاختلافات التي تشكلها القيم المتباينة خاصة التي تتمثل في القيم العقائدية أو الأيديولوجية أو القيم والأعراف الاجتماعية السائدة (ص: ٢١٠).

٣- اختلاف الثقافة:

أما القريوتي (٢٠٠٠م) فقد أكد أن نمط طبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين، وتفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين، وعدم الرضا عن العمل تعد بعضاً من أسباب الصراعات التنظيمية (ص: ٦٨).

٤- تعدد الأدوار لنفس الشخص:

ذكرت المومني (٢٠٠٦م) أن هناك صراع تداخل الأدوار، ومصدره قيام الفرد بأدوار متعددة، الأمر الذي يضطره أن يؤدي أدواراً مختلفة، ففي المدرسة على سبيل المثال تكون مجموعة الدور من الأسرة، والتجمعات سواء كانت ثقافية أو رياضية أو اجتماعية، ومتطلبات الدور عبارة عن التوقعات الرسمية وغير الرسمية من أعضاء مجموعة الدور، وهذه المتطلبات يتم توصيلها للفرد من خلال وسائل التواصل المختلفة، فمدير المدرسة يتوقع من المعلمين تنفيذ الخطة التربوية، ويتوقع من البيئة المحلية المحافظة على البناء المدرسي، وتقديم كل مساعدة ممكنة للمدرسة، كما قد يُطلب من المعلم القيام بنشاطات

لا صفة خارج الدوام الرسمي، وهذا يتعارض مع دوره كأب أو كزوج معاً، مما يؤدي إلى صراع داخله (ص: ٤٣).

بينما حدد كل من كاتزو كاهن (catez & cahen) الصراع لأسباب عقلانية و غير عقلانية وأوردها (العميان، ٢٠٠٢م) على النحو التالي:
الأسباب العقلانية تمثلت في:

- ١- الصراع الوظيفي الذي يحدث داخل المنظمة مثل التحويل والإنتاج والأفراد.
- ٢- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفردية داخل المنظمة.
- ٣- الصراع الهيكلي وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

أما الأسباب اللاعقلانية فهي:

- ١- العدوانية في السلوك.
 - ٢- تحريف المعلومات.
 - ٣- بعض العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع (ص: ٣٨٢).
- أما عبدالوهاب (٢٠٠٠م) فقد ذكر أسباب أخرى لوجود الصراع في المنظمات منها:

- ١- الاعتماد المتبادل: أي اعتماد الأفراد كل على الآخر.
- ٢- اختلاف الأهداف.
- ٣- صراع الأجيال: أي الفجوة الزمنية بين الأجيال.
- ٤- صراع الأدوار.
- ٥- الشخصية العدوانية (ص: ٩٧).

بينما العلاونة و عبيدات (١٩٩٩م) أعزيا ذلك إلى:

- ١- البيئة: لأن بقاء المنظمة واستمرارها يعتمد على مصادر البيئة الخارجية.
- ٢- توزيع النفوذ بين الإدارات.
- ٣- المهام الاعتبارية من حيث الموارد والمواد والمعلومات.
- ٤- أنظمة الحفز.
- ٥- عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه وطموحاته وإشباع حاجاته (ص: ٥٩).

وأظهرت دراسة القحطاني و يونس (٢٠١١م) أن هناك عشرة عوامل تتسبب في نشوء الصراع بين العاملين، وهي:

- ١- التنسيق التنظيمي.
- ٢- التهافت على حيازة النفوذ والسلطة.
- ٣- التفاوت في القدرات العلمية والعملية.
- ٤- اختلاف القيم والأعراف.
- ٥- تدنى مستوى الرضا.
- ٦- اعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية.
- ٧- علاقات الموظف في العمل.
- ٨- ضعف المشاركة في العمل.
- ٩- صعوبة الحصول على المعلومات.
- ١٠- عدم توازن الموارد البشرية والمادية (ص: ١٨٦).

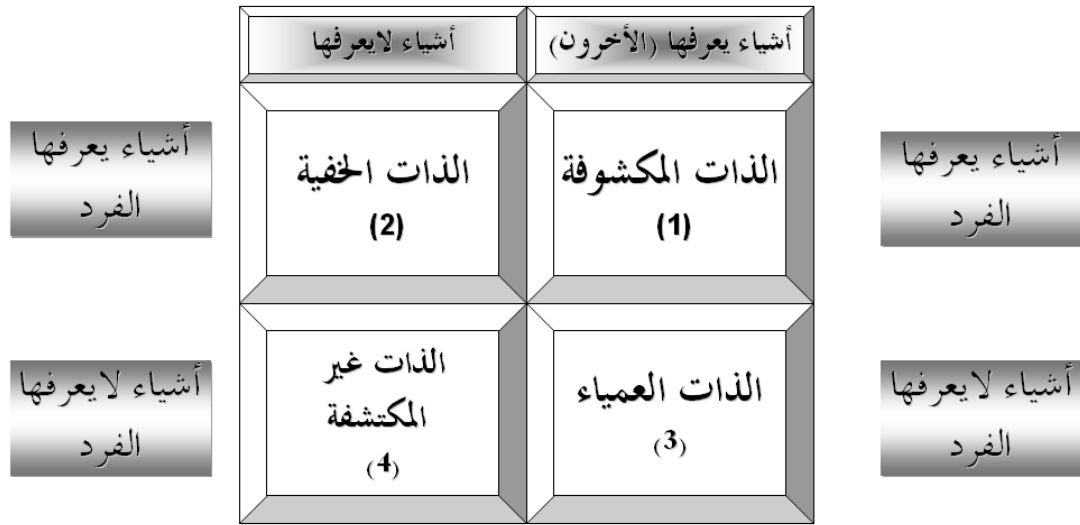
وأورد حريم (١٩٩٨م) عملية تحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد التي أطلق عليها نافذة جوهاري (The Window Johari)، والتي تتكون من أربعة أجزاء تتمثل في الحالات الآتية الموضحة في الشكل (٤).

أ- الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين، وهذه أفضل الحالات حيث إن الفرد على بينة من مشاعره وإدراكاته ودوافعه، وأيضاً بمشاعره وإدراكاته ودوافعه الآخرين، مما يقلل من حدوث أي مشكلات أو صراعات.

ب- الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط ولكنه لا يعرف مشاعره وإدراكاته ودوافعه الآخرين.

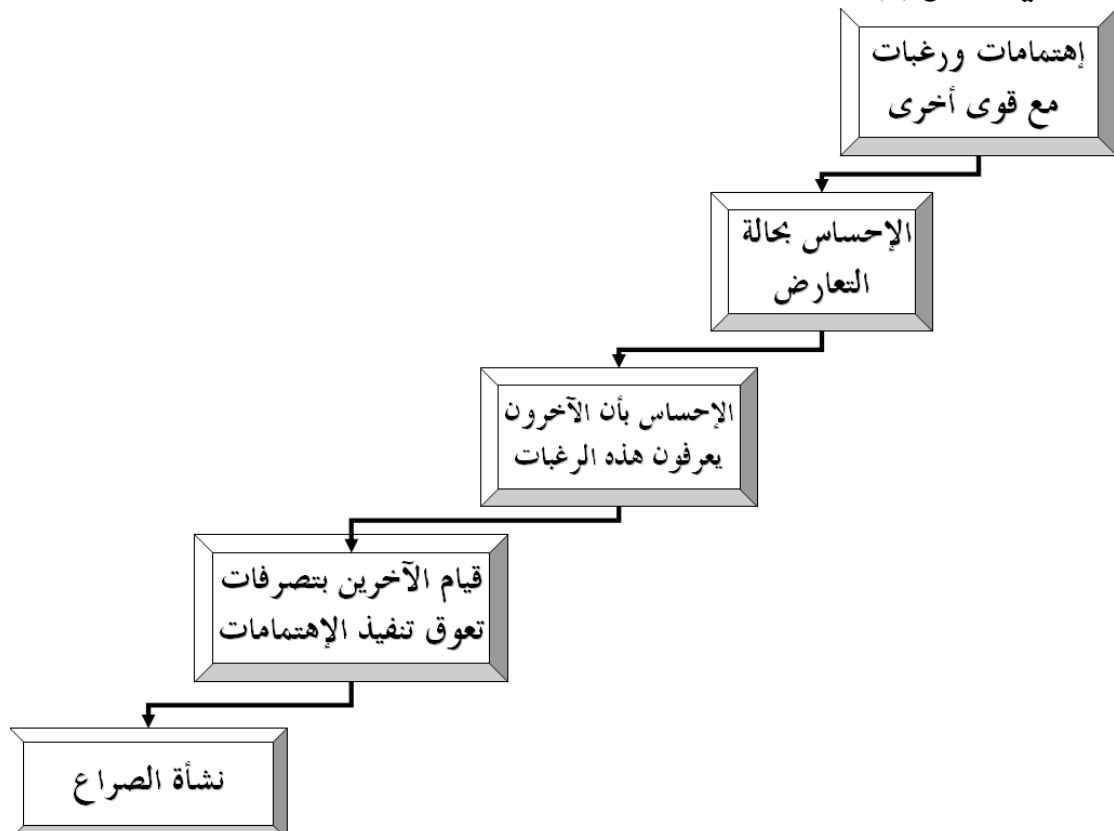
ج- الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط. لديه معلومات متوافرة عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين، ويميل إلى الانطواء، ويكون بعيداً عن زملائه في العمل.

د- الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين، وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم، وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة (ص: ٢١٤).



شكل (٣) تحليل ديناميكية الصراع أو نافذة جوهاري

وأكد ماهر (٢٠٠٠م) أن الصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتماماته واهتمامات الجماعة، وعندما يشعر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته التي تكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد وبين الآخرين (ص: ٢٠٧)، كما في الشكل (٥).



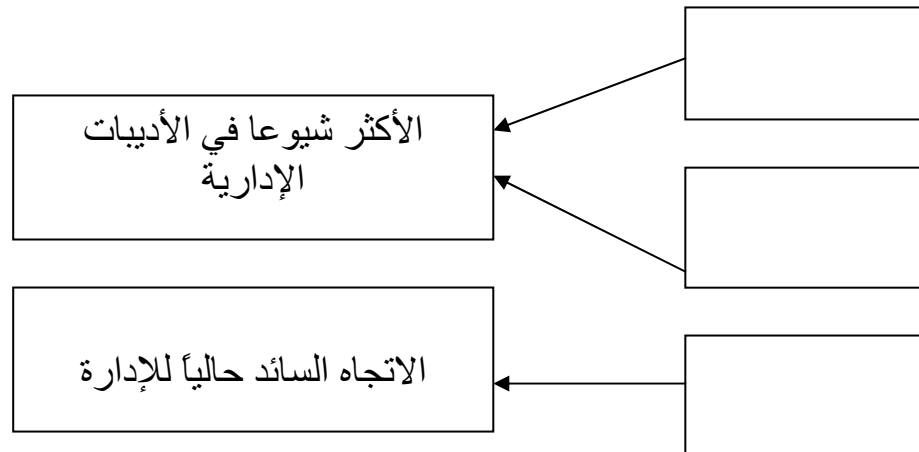
شكل (٤): خطوات حدوث الصراع

ويرى المرسي و ادريس (٢٠٠٢م) بأن الصراع على المستوى الفردي أو على مستوى الأفراد داخل الجماعة الواحدة أو المنتمين إلى جماعات مختلفة، يسهل التعامل معه نسبياً من خلال أساليب و أدوات محددة، مثل: التوجيه أو النقل أو تكليف الأفراد بمهام مختلفة، كما أن لكل منظمة قوانينها وإجراءاتها سواء كانت مكتوبة أم غير مكتوبة وسواء كانت رسمية أم غير رسمية تنظم بها السلوك داخل المنظمة. كما أن القوانين و الإجراءات كثيراً ما تعمل على تجنب الصراع بتوضيح إجراءات التعامل، وتبيين مسؤولية كل فرد في المؤسسة (ص: ٧١).

وأشار ميغان (Megan, ٢٠٠١) إلى أن القوانين و الإجراءات يمكن أن تؤدي إلى الصراع، وإلى زيادة الصلابة و القسوة بحيث تؤدي إلى الإخلال الوظيفي، وإن معرفة المدير والمعلمين بأساليب إدارة الصراع في مدارسهم يرتبط إيجابياً بالمناخ المدرسي وبفاعلية المجموعة وثقتهم بالإدارة (P: ٣١).

ولقد أوضح روبي (Ruby, ١٩٩٤) أن خلق الأجواء التنظيمية التي تلطف الاختلال والاختلاف وتقلل من الاعتراض ، تخفف من الصراع داخل المنظمة. وإن قدرة مدير المدرسة على إدارة أنواع مختلفة من الصراع التنظيمي في المدارس تؤثر على الإنتاجية وتؤثر على مخرجات التعليم و تقود إلى التقدم بشكل مباشر نحو هدف تحسين و تطوير تعلم الطلبة (ص: ١٥).

و لقد أوضح الطويل (١٩٩٨م، ص: ٢٩٥) أن هناك ثلاثة توجهات في تناول الصراع توازي فترات تطور القيادة وهي:



شكل (٥): توجهات الصراع

ولقد سعت الجهات التقليدية إلى التخلص من الصراع بوصفه مدمراً و مخرباً لأنه سلوك لاعقلاني و يمثل الصراع خللاً إدارياً، وإزاء ذلك تقبل العلماء السلوكيون الصراع وسعوا لتبرير وجوده بطريقه عقلانية باعتبار أن كل النظم توجد فيها إمكانية للصراع، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً، وقد يشكل قوة إيجابية داخل المنظمة، وأن للصراعات الجماعية وظائف إيجابية أما الفلسفة التفاعلية فإنها تعترف بالحاجة المطلقة للصراع وتشجع على المعارضة صراحة، و تعد إدارة الصراع مسئولية هامة على كل المديرين (Robbins, ١٩٩٦).

و لقد أجمع العلماء على أن الصراع من منظور الفكر الإداري المعاصر يُعد شيئاً طبيعياً، بل هو ظاهرة صحية حيث أن وجود الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة كما أنه دليل على حيوية المنظمة (حريم، ١٩٩٧م، ص: ١٨٣).

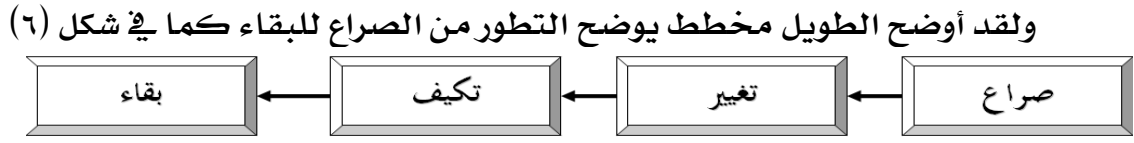
هذا بالإضافة إلى رؤية سيلفر (Silver, ١٩٨٣) (الموقفية التي تعتمد على التحليل و التشخيص لأسباب الصراع، و الافتراض أنه لا بد من تبني مجموعة مناسبة من المبادئ، و التوجيهات للتعامل مع الصراع، و لوضع قاعدة يعتمد عليها التحليل داخل المنظمة، يستخدم عادة مفهومان للصراع:

١- المفهوم الأول يسعى لفهم القوة المحركة الداخلية للأحداث التي تحدث في عملية الصراع.

٢- المفهوم الثاني يسعى لتحليل التأثيرات الخارجية التي تسبب و تثبت الصراع (P:٢٧).

ونظر الطويل (١٩٩٨م) إلى أن الصراع قد يطلق شرارة التجديد، و يمكن أن يشكل قوة إيجابية في الجماعة من منطلق أن الجماعة التي تميل إلى السكون، و التناغم المطلق، و التطابق و الهدوء هي أكثر تعرضاً لأن تصبح جماعة إستاتيكية راکدة غير مستجيبة للتغيير و التحديث، و عليه يمثل الصراع فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة و تعديل الموقف (ص: ٣٠١).

ويرى عبد الوهاب أن للصراع في الفكر التفاعلي جوانب إيجابية ذات قيمة للكيان الإداري، وأنه ليس من صالح المنظمة القضاء عليه، طالما تجنى فوائد من وجوده، ويجب توجيهه لخدمه مصالح المنظمة وأهدافها (ص: ٥٧).



شكل (٦): نموذج الصراع / البقاء

ثالثاً: مراحل الصراع:

والصراع يمر بخمس مراحل كما حددها المومني (٢٠٠٦م) هي:

- ١- **مرحلة الصراع الضمني:** وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، مثل الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات.
- ٢- **مرحلة الصراع المدرك:** يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع، وهنا تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صورته ومدركاته.
- ٣- **مرحلة الشعور بالصراع:** يتضح فيها الصراع ويتبلور، وتتولد أشكال من القلق الفردي والجماعي المشجعة على الصراع.
- ٤- **مرحلة الصراع العلني:** يتم فيها انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر.
- ٥- **مرحلة ما بعد الصراع العلني:** في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع (ص: ٤٩). ويتفق الطويل (٢٠٠١م، ص: ٥٥) والطجم و السواط (٢٠٠٠م، ص: ٩٤) وعسكر (١٩٨٣م، ص: ٣٣) على أن الصراع يمر بالمراحل التالية:

- ١- **الصراع الكامن:** تتمثل في اختلاف وتشعب الأهداف والرغبة في الاستقلالية، وتعتبر من المعطيات التي قد تسبق مرحلة الشعور بالحاجة إلى الدخول في الصراع.
- ٢- **الشعور بالصراع:** ويكون هذا عندما تكون هناك بؤر خلاف وتوتر وقلق.
- ٣- **إظهار الصراع:** يبدأ كل طرف بمحاولة إلحاق الضرر بالطرف الآخر.
- ٤- **ما بعد الصراع:** إما التوصل إلى حل مرض للطرفين وبعده تعاون أو تسود حالة الرضا أو تتفاقم الحالة الكامنة للصراع وتنفجر وتكون أكثر خطورة، وفي مرحلة ما بعد الصراع قد تكون صراعات مثمرة أو صراعات مدمرة.

وأشار حريم (١٩٩٧م) إلى أن الصراع يتطور ضمن عدة مراحل منها:

- ١- عندما تبدأ الجماعات تفقد الثقة فيما بينها.
- ٢- عندما تبدأ كل جماعة بتشويه وجهه نظر الجماعة الأخرى.
- ٣- مع تزايد الصراع تصبح كل جماعة أكثر تماسكاً و ترابطاً ولا تسمح بأي انحراف عن معاييرها (ص: ٢٢٠).

رابعاً: تعريف إدارة الصراع:

لقد أورد الباحثون تعريفات متعددة لإدارة الصراع، ومن هذه التعريفات ما يلي:
عرفها القريوتي (١٩٩٧م) بأنها: "تشخيص للصراع وذلك بمعرفة موضوع الصراع وأسبابه وأنواعه، ومن ثم يمكن اختيار إستراتيجية مناسبة لإدارته والاستفادة منه" (ص: ٢٢١).

ويعرف ديفد لانج وآخرون (٢٠٠٠م) إدارة الصراع بأنها: "الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الأسلوب الذي يتخذه الفرد في أداء عمله، ويتأثر سلوك النزاع بين المشاركين بتوجيهات وميول وأفكار ورغبة وطموح وأهداف الأطراف المشاركة" (ص: ٢٢٢).
وينظر الاتجاه الحديث في الفكر الإداري إلى الصراع على أنه شيء محتوم يتعذر اجتثاثه، وإدارة الصراع لا تعنى حله، لأن حل الصراع يتطلب التقليل منه وإزالته، بينما تتطلب إدارة الصراع بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه، ويتم ذلك من خلال:

- ١- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه.
- ٢- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة.
- ٣- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.
- ٤- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد (العميان، ٢٠٠٢م، ص: ٣٨٩).

خامساً: أساليب إدارة الصراع:

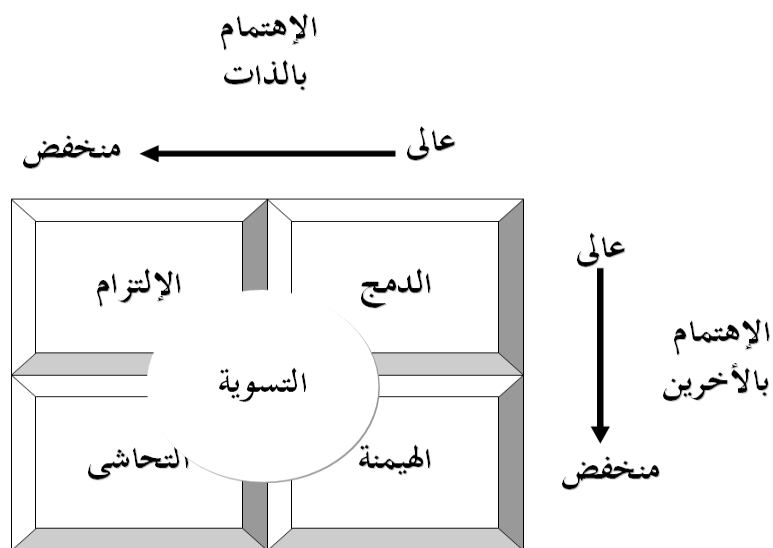
قام بليك وموتون (Blake & Mouton) بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد على شبكة إدارية لها بعدان هما:

- أ- الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة
- ب- الاهتمام بالإنتاج.

وجعلا لكل من هذين البعدين إحداثاً يمتد من صفر إلى ٩، وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة على زوايا الشبكة، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط، وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع، وهي: التجنب، والقوة، والحل الوسط، والتهدئة، والتعاون (مصطفى، ٢٠٠٠م، ص: ٤٣٣).

أما رحيم (١٩٨٦م) فقد رأى أن إدارة الصراع تساعد أعضاء التنظيم على تعلم أساليب مختلفة للتعامل مع الأوضاع المتأزمة، وقدم خمسة أساليب لإدارة الصراع يمثلها شكل رقم (٧)، وهي :

- ١- الدمج: ويستلزم ذلك تبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الطرفين.
- ٢- الالتزام: ويحاول هذا الأسلوب التقليل من أهمية الخلافات، والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر.
- ٣- الهيمنة: إهمال الشخص حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.
- ٤- التحاشي: الانسحاب والتجنب من الوضع الذي يشكل تهديداً، وقد يأخذ شكل التأجيل.
- ٥- التسوية: وهذا الأسلوب هو أسلوب وسيط بالاهتمام بالذات والآخرين، حيث يتنازل كلا من الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك (ص: ٩٨).



شكل (٧): نموذج رحيم لحل الصراع

- وأقترح توماس وكولمان (Tomas & Kolman) نموذجا بخمسة أبعاد يساعد على تشخيص الصراع، تضمن بعدين يشكلان مفاهيم الصراع ويسميهما سلوكا حرجيا:
- ١- بعد التعاون ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر، ويضع باعتباره حاجات الآخرين، ومصالحهم.
 - ٢- بعد الحزم التوكيدي ويمتد من درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، ويؤكد تحقيق حاجاته بغض النظر عن حاجات الآخرين. وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما في شكل (٨).



شكل (٨) تشخيص الصراع Tomas & Kolman (العميان، ٢٠٠٢م: ص ٣٨٥)

- وقد بين المرسى وإدريس (٢٠٠١م) ما يعنيه كل أسلوب:
- ١- الأسلوب التجنبي: ويقصد به الانسحاب من الصراع وهذا لا يعني غياب الصراع ولكن لا يتم التعامل معه ويحاول تجنبه.
 - ٢- الأسلوب التنافسي: الاهتمام بتلبية الحاجات الذاتية ولو على حساب الآخرين.

- ٣- الأسلوب التوفيقى التكيفي: يعمل على تسوية الأمور والتأقلم مع الوضع.
 - ٤- الأسلوب التشاركي: يتنازل عن بعض اهتماماته للوصول مع الآخرين إلى حل وسط.
 - ٥- الأسلوب التعاوني: ويقود هذا الاتجاه إلى جهود ترضي الطرفين المتصارعين خلال حل مشترك للمشكلة.
- وتطرق الحمود (٢٠٠٢م) إلى السبل المعتمدة حديثا في إدارة الصراع و و معالجته فقد أشار إلى أنه إذا زاد الصراع عن المستوي المقبول له فإن الإدارة تتدخل لتقليص حدة الصراع ، و عمقه من خلال اعتماد السبل التالية:
- ١- أسلوب الإقناع: ويتضمن هذا الأسلوب محاولة إقناع الأفراد المتصارعين (الجماعات) المتصارعة بعدم جدوى استمرارية الصراع إذ أنه يؤدي إلى تصعيد الموقف و اتخاذ جوانب أكثر سوءا بالتأثير السلبي في كلا الطرفين المتصارعين.
 - ٢- أسلوب السلطة: وهو أن تتحمل إدارة المدرسة مسؤولياتها إزاء الصراع المحتدم و تمارس السلطة الرسمية لفض الصراع.
 - ٣- أسلوب الوساطة: يحصل أحيانا أن استخدام الأسلوبين السابقين لا يحقق الأهداف المتوخاة في معالجة الصراع، لذا يتم اللجوء إلى وسيط ثالث يمتلك قوة التأثير في أحد أطراف الصراع.
 - ٤- أسلوب التفاوض أو الحوار: إن اللجوء إلى طاولة التفاوض أو التفاوض بين الأطراف المتصارعة غالبا ما يوصل الطرفين إلى حلول أكثر إيجابية في تحقيق الأهداف المشتركة (ص: ٦٧).
- كما ذكر عبد الباقي (٢٠٠٢م) عدة أساليب لإدارة الصراع في المنظمات وهي:
- ١- استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة ، ولكن لا ينصح باستخدام هذه الوسائل لأنها حلول وقتية، ولا تعالج الأسباب التي أدت إلى الصراع.
 - ٢- استخدام أسلوب المهادنة وذلك عن طريق مواجهة الشدة باللين، وخلق جو من الهدوء و لكن هذا الأسلوب لا يحل الصراع بشكل نهائي ، حيث تظل الأسباب كامنة.
 - ٣- استخدام الحل الوسط و ذلك بتنازل كل طرف عن بعض مطالبه.

- ٤- استخدام وسيط أو طرف ثالث محايد ، يملك القدرة على التوفيق بين الطرفين.
- ٥- استخدام أسلوب حل المشكلات ، وذلك بالدخول في حوار صريح و مباشر بين الطرفين من خلال استعراض المشكلة و بدائل الحلول ، و التوصل إلى الحل الأمثل (ص: ١٢٤).

وقد قدم النمر (١٩٩٤م) عرضاً لأساليب الصراع تمثلت فيما يلي:

- ١- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
 - ٢- التفاوض لإيجاد حل وسط.
 - ٣- التكامل و ذلك بالبحث عن حل يرضي جميع الأطراف و يُعد هذا الأسلوب أفضل الأساليب لأنه يقدم حلاً حقيقياً للصراع (ص: ٤٠).
- أما كيلي (١٩٨٨, Kelly) كما أورد النمر (١٩٩٤م) فقد عرض الأساليب التالية لحل الصراع:

- ١- التفاوض: وهى العملية التي يتم بموجبها جمع الأطراف بهدف الوصول إلى حل.
 - ٢- التوسط: وهو اللجوء إلى طرف آخر للمساعدة.
 - ٣- التحكيم: وهو نوعان التحكيم الاختياري و التحكيم الإجباري فالاختياري يتم بموافقة أطراف الصراع، و الإجباري يفرض بموجب القوانين و الأنظمة (ص: ٤١).
- ويعتبر تصنيف توماس وزميله لأساليب إدارة الصراع، هو ما رأى الباحث الأخذ به في هذه الدراسة.

سادساً: آثار ونتائج الصراع:

أكد كثير من الكتاب على ضرورة وجود الصراع في المنظمة على الرغم مما يحمله من آثار سلبية إلا انه لا يخلو من الآثار الايجابية التي يجب على المنظمة أن تستفيد منها. ولقد وضع عساف (١٩٨٤م) " أنه ليس ثمة شك في أن وجود قدر من التعارض أو الاختلاف بين اهتمامات وتوجيهات العاملين أفراد وجماعات في مختلف المستويات يمثل شيئاً هاماً في رفع درجة حيوية المنظمة، وربما مضاعفة فعاليتها، ويكون ذلك إذا تم استغلال هذه الاختلافات استغلالاً أمثل " (ص: ٢١٠).

ويرى الباحث أن عدم إدارة الصراع بطريقة سليمة يؤدي إلى تفاقم الخلاف وانتشاره بين الآخرين، وتشتت طاقات الموظفين وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

ولخص العبابنة (١٩٩٦م) الآثار الإيجابية للصراع بما يلي:

- ١- يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في الظروف العادية.
 - ٢- يتضمن الصراع عادة بحثاً عن حل للمشكلة ، و من خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
 - ٣- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
 - ٤- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوى الميول العدوانية.
 - ٥- قد يؤدي الصراع إلى تشخيص المشكلات في المنظمة.
 - ٦- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة.
 - ٧- يساعد على الإنتاجية والنمو.
 - ٨- يمكن أن يكون أساساً للإبداع والابتكار والحفز (ص: ٢٧).
- ومن الآثار الإيجابية للصراع التي حددها العوامل (١٩٩٤م) والتي تعود فوائدها بالنفع على الفرد، والمنظمة، وتعكس أثراً إيجابياً على الأهداف:

- ١- يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في المنظمة ، وذلك باستغلال الخلافات في جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.
 - ٢- يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب إبتكارية عندما يلجأ أطراف الصراع إلى بحث الاستراتيجيات التي تكفل حل الصراع ، وهذا ينمى قدرة الأفراد و مواهبهم لمواجهة المواقف الصعبة.
 - ٣- من الممكن أن تستفيد من حل الصراعات القائمة بتكوين مجموعة من المعلومات تستطيع الرجوع إليها مستقبلاً.
 - ٤- قد يؤدي الصراع إلى نشؤ حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم و البعض الآخر ، حيث يتعرف كل فرد على الآخر بشكل أقوى أثناء فترة الصراع ، وتزداد أواصر التعاون بين الأفراد (ص: ٣٨).
- وقد ذكر كلا من الطجم والسواط (٢٠٠٠م) أن هناك آثار سلبية وآثار ايجابية

للصراع، تتمثل فيما يلي:

أ- الآثار السلبية:

- ١- يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسئولة تضر بمصلحة التنظيم.
- ٢- يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تصفية المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر.
- ٣- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني.
- ٤- تعمل كثرة الصراعات داخل التنظيم على تبديد الطاقات والجهود التي من المفروض أن تصرف لخدمة العمل (ص: ١٣٧).

ب- الآثار الإيجابية:

- ١- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة.
 - ٢- إتاحة الفرصة للنقاش بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل.
 - ٣- شحذ همم العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد لإثبات الوجود (ص: ١٣٨).
- وأشار عبد الباقي (٢٠٠٢م) إلى أن الآثار الإيجابية للصراع تشجع على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، ويؤدي ذلك إلى:

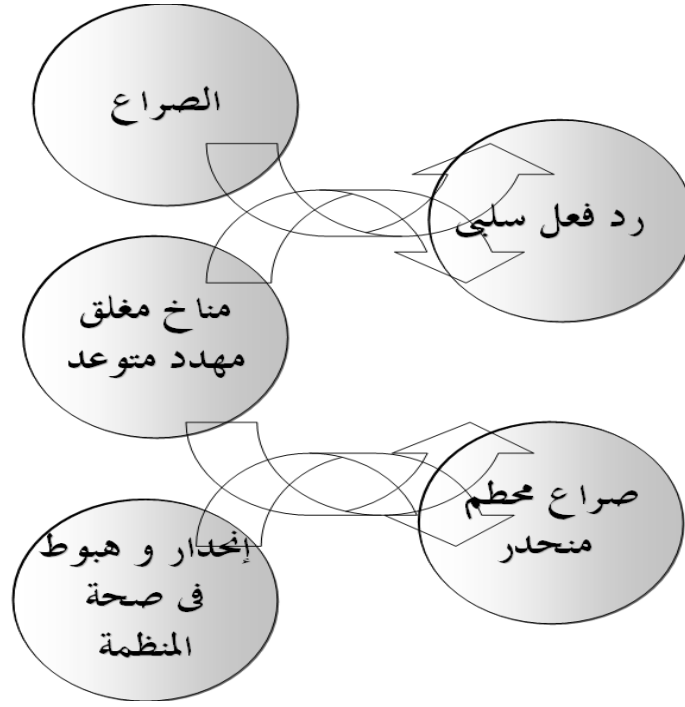
- ١- الحلول الابتكارية الخلاقة .
 - ٢- إشباع الحاجات النفسية للأفراد .
 - ٣- التغلب على الإحباط و الكبت لدى الأفراد .
 - ٤- اكتشاف حلول و علاج للصراع من خلال دراسته و تحليل أسبابه .
 - ٥- إحداث التغيير و التطوير في المنظمات .
 - ٦- تحسين الاتصالات بين العاملين (ص: ١٢٧).
- و من الأساليب التي يمكن من خلالها إثارة الصراع بين العاملين ، والتي حددها كل من العلونة و عبيدات (١٩٩٩م) ما يأتي:

زيادة المنافسة: إيجاد المواقف التنافسية من خلال الحوافز، وزيادة حالة عدم التأكد: لإزالة الحالة التقليدية و الطرق النمطية في تنفيذ المهام، وإعادة التصميم و اعتمادية المهام : إعادة تصميم الوظائف بحيث تكون متصلة مع بعضها البعض و تؤلف زيادة الاعتمادية في المهام من شأنها أن تحفز المجموعات على التفاعل المستمر من أجل أداء أفضل (ص: ٦٥).

وقد وضع كلا من هيبه والمهدي (٢٠٠٠م) أن الآثار السلبية للصراع تؤدي إلى إضراب تنظيمي، وانخفاض في الإنتاجية، وتخلق مشاعر من الاستياء وعدم الرضا بين العاملين. أما الآثار الايجابية للصراع تؤدي إلى المواجهة وإثارة القضايا التي قد تنبه الإدارة العليا لتقويم السياسات والإجراءات وقواعد العمل. وقد يدفع الصراع الأفراد للعمل بشكل اكبر وأفضل لإثبات صحة مواقفهم وأيضاً قد يكشف للمديرين عن مواقع القيادات غير الرسمية المؤثرة في المنظمة (ص: ٢٢٢).

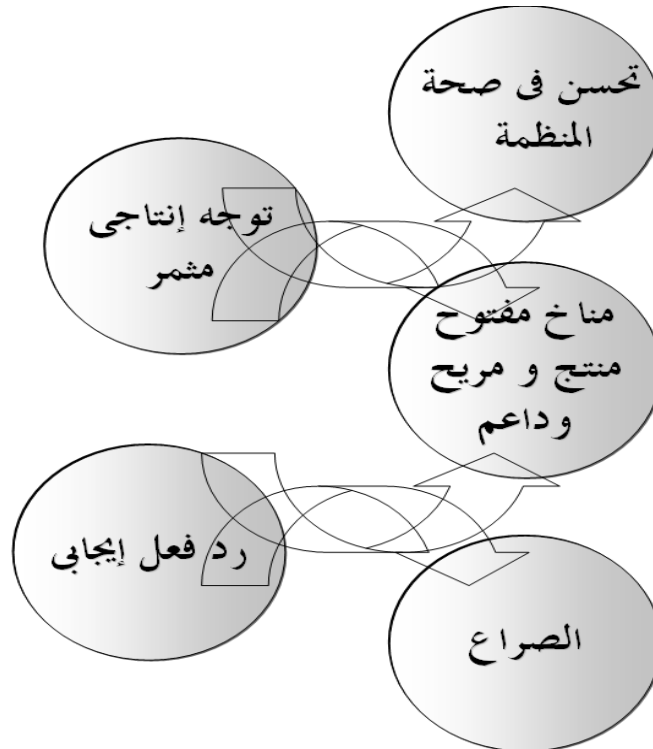
الآثار السلبية للصراع كما رآها عبد الباقي (٢٠٠٢م) :

- ١- حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية و الجسدية للأفراد
 - ٢- انخفاض الأداء بسبب الخلاف بين المعلمين و المدير.
 - ٣- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
 - ٤- إهدار الوقت ، و الجهد ، و المال نتيجة محاولات إدارته ، وعلاجه (ص: ١٢٨).
- وقد يدفع أطراف الصراع إلى التطرف في تقديم المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة ، وهدر الوقت ، وانخفاض المعنويات ، وفقدان الثقة بين العاملين ، وإخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة و ترويج إشاعات كاذبة. وردود أفعال في المدارس و العداء التام ، والسلوك العدواني و الذي يشمل تحطيم الممتلكات الخاصة و السرقات الثانوية و التي في النهاية تسبب الإحباط (Owens, ١٩٨١). ومن الواضح أن المنظمة التي يظهر فيها هذا المرض تنزع صحتها إلى الأسفل و إلى التدهور و الانحدار و بشكل لولبي حلزوني كما في شكل (٩).



شكل (٩): المراحل السلبية للصراع لأوينز (Owens)

و الإدارة الفاعلة من جانب آخر تؤكد على التعاون و من الممكن أن تؤدي إلى نتائج مثمرة و منتجة و تحسن في صحة المنظمة كما هو في شكل (١٠) و التأكيد على أن الصراع جيد أو سيء من حيث القيمة و التأثير على المنظمة و سلوك الأفراد يعتمد على الطريقة التي تتم معالجته بها.

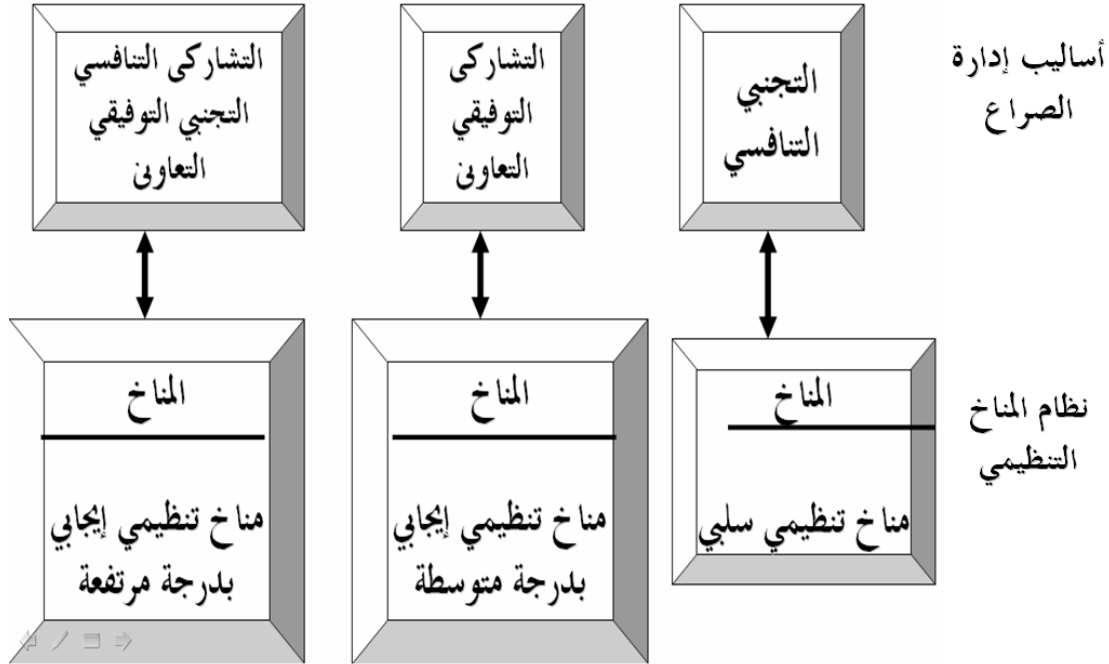


شكل (١٠): المراحل الإيجابية للصراع لأوينز (Owens)

سابعاً: العلاقة بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع:

يمكن أن يكون الصراع بناءً أو هداماً اعتماداً على كيفية إدارته أو التعامل معه فالمنظمات التي تتصف بما لديها من آليات جديدة في حل المشكلات ، و المناخ التشاركي ، لديها القدرة على تعريف الصراع وتحديدده ، و التعامل معه بطريقة تشاركية تعاونية تجعل المنظمة أقوى و أكثر نمواً و تطوراً.

وإن طرق التعامل مع الصراع بالمدارس تتأثر بالأشخاص الذين يقدمون الاستشارة ، و النصيح من معلمين و أصحاب خبرة و نادراً ما يرجع مديرو المدارس إلى الباحثين الاجتماعيين و علماء النفس الذين ينظرون إلى الصراع كظاهرة للسلوك التنظيمي ، إن مبدأ المعارضة مهم داخل المنظمة لزيادة التفاعل ، و النمو و التغيير نحو الأفضل. إن الأدب يشير إلى حاجة المديرين إلى فهم أسلوب إدارة الصراع في المدارس لإيجاد مناخ تنظيمي إيجابي بدرجة مرتفعة ، و يمكن إيجاد علاقة بين المناخ التنظيمي و أسلوب إدارة الصراع كما موضح في شكل (١١).



شكل (١١): العلاقة بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع (المومني، ٢٠٠٦م، ص: ٦٠)

ثانياً: الدراسات السابقة:

قام الباحث بمراجعة ما أمكن الحصول عليه من الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي وتناولت أساليب إدارة الصراع، وصنفها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

١- الدراسات العربية :

أ- قام الشمري (١٤١٣هـ) دراسة بعنوان المناخ التنظيمي السائد في مدارس مدينة حائل الابتدائية والمتوسطة كما يتصوره المعلمون وعلاقته بالتحصيل الدراسي.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نوع المناخ التنظيمي السائد والتحصيل الدراسي للتلاميذ وقد حدد التحصيل على أساس متوسط التحصيل في المدارس الابتدائية والمتوسطة كلا على حده ويضم الطلبة الناجحين و المكملين الذين اجتازوا امتحان الدور الثاني أو الذين لم يجتازوا امتحان الدور الثاني بالإضافة إلى الطلبة الراسبين.

وقد استخدم الباحث الأداة التي صممها هالبن وكروفت بعد أن أجري عليها الباحث بعض التعديلات اللازمة، أما التحصيل الدراسي فقد قام الباحث بتعبئة بطاقات من واقع السجلات المدرسية وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها :

- وجود ثلاثة أنماط مناخية في المرحلة الابتدائية وهي المناخ المفتوح ومناخ الإدارة الذاتية والمناخ الموجه ويعتبر المناخ المفتوح هو السائد في المرحلة الابتدائية.
- وجود نمطين مناخيين في المرحلة المتوسطة هما مناخ الإدارة الذاتية والمناخ الموجه وأن الأخير هو السائد.

- لا توجد فروق بين مدارس المرحلة الابتدائية والمتوسطة في أبعاد الألفة والقدوة في العمل والنزعة الإنسانية والتباعد والإعاقة والتركيز على الإنتاج.

ب- في دراسة الربيعات (١٩٩٤م) بعنوان "المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في مديريات تربية عمان العاصمة وأثرها في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة" والتي استخدم فيها الباحث استبانتين: استبانة وصف المناخ التنظيمي السائد في المدرسة ، واستبانة اتجاهات الطلبة نحو المدرسة) تم استخلاص الآتي:

• المدارس الثانوية الحكومية والخاصة ذات أنماط مناخية خمسة: الاستقلالي ،
المألوف ، المنضبط ، الأبوي ، المغلق) و بنسب متفاوتة.

• وجدت فروقا ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة تعزى إلى اختلاف
المناخات التنظيمية في مدارسهم.

ج- دراسة روبي والباكر (١٩٩٥م) بعنوان "أنماط المناخ المؤسسي في المدارس الثانوية
للبنين بدولة قطر كما يدركها المعلمون وعلاقته بتوجههم نحو القوة الاجتماعية" أراد
الباحثان الإجابة على السؤالين التاليين :

١- ما هي أنماط المناخ المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بدولة قطر
كما يدركها المعلمون بهذه المدارس؟

٢- ما هي العلاقة بين إدراك المعلمين للأبعاد التي تشكل نمط المناخ ، ومدى توجههم
نحو القوة الاجتماعية كمتغير من متغيرات الشخصية الحديثة؟
وقد خلصت الدراسة إلى :

١- وصف لواقع أنماط المناخ المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية بدولة قطر ، حيث
تبين للباحث أن هذه الأنماط تختلف من مدرسة لأخرى وقد صعب تصنيفها
حسبها حدد هالبن و كروفت.

٢- وجدت الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية بين المعلمين الحاصلين على درجات عليا
و الحاصلين على درجات دنيا في التوجه نحو القوة الاجتماعية، حيث كانت هذه
الفروق لصالح الحاصلين على درجات دنيا.

د- وهدفت دراسة العفنان (٢٠٠١م) التي جاءت بعنوان "المناخ المدرسي للمرحلة الثانوية
للبنين في المملكة العربية السعودية" إلى الكشف عن المناخ المدرسي للمرحلة الثانوية بنين في
المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية مع اعتبار العوامل المكونة للمناخ المدرسي
النفسية والمادية المتمثلة في العلاقات السائدة داخل المجتمع المدرسي ، ومستوى التنظيم
الإداري وعملية اتخاذ القرار، المباني المدرسية والإمكانات المتاحة ، مستوى السلامة والأمن
بالمدرسة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها ما يلي:

١- تحقق الرضا العام من عينة الدراسة عن مستوى العلاقات السائدة داخل المجتمع المدرسي مع اتفاقهم على وصف هذه العلاقة بالرسمية.

٢- أن هناك طابعا رسميا للإدارة المدرسية حيث الأسلوب التقليدي في الإدارة الهرمية مما يحد من إيجاد المناخ المدرسي الفعال.

٣- تبين أن المعلمين يعانون من كثافة العبء التدريسي مما يؤثر على الفاعلية والروح المعنوية لديهم .

هـ- دراسة أحمد وأبو الوفا (١٩٩٨م) بعنوان "نمط المناخ التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية من وجهة نظر المدرسين الأوائل" استخدم الباحثان المقابلة الشخصية واستبيان هالبن لوصف المناخ التنظيمي ، وقد توصلت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى عالي من الأهمية بين مدارس البنين ومدارس البنات في ثلاث خصائص من سلوك المدرسين وقد تمثلت في : التباعد ، الإعاقة ، الألفة ، وجميع خصائص سلوك المدير والتي تمثلت في : الشكلية في العمل ، التركيز على الإنتاج ، القدرة على العمل ، النزعة الإنسانية وقد عزى الباحثان الفروق السابقة إلى أن غالبية مدرسي مدارس البنات من الإناث ، وبالتالي يتسم سلوكهن بالتنافس الفردي وينعكس هذا على ارتفاع درجة الإحساس بالتباعد بينهن إما المدرسين الذكور فتتخفف بينهم درجة التباعد وترتفع درجة الألفة.

و- دراسة أبو سمرة (١٩٩٩م) بعنوان "تقييم المناخ التنظيمي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" تم إيضاح تقييم أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي وكان متدني بشكل عام حيث كان بدرجة (٤١ - ٣٩%) ومن أهم المجالات التي ساهمت في هذه النسبة المتدنية هما: مجال الأسلوب الإداري والقيادي ، ومجال التقدم المهني.

ز- دراسة أجراها نايف (٢٠٠٢م) في جامعة اليرموك وعنوانها "المناخ التنظيمي في المدارس في عمان من وجهة نظر المعلمين" مستهدفاً المدارس الخاصة في عمان وعلاقتها بمؤهلهم وخبرتهم وجنسهم. وقد توصلت هذه الدراسة إلى الآتي:

١- كانت وجهة نظر المعلمين للمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان ضمن المستوى المتوسط. في المدارس الخاصة في عمان تعزى إلى المؤهل العلمي ، والخبرة التعليمية ، الجنس.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المعلمين للمناخ التنظيمي.

ح- وقدمت عائشة (٢٠٠٣م) دراسة بعنوان "المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات" وقد استخلصت النتائج الآتية:

١- كان نوع المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هو المناخ المفتوح.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدارس البنين والبنات في وصف المناخ التنظيمي السائد في هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

٣- تم تحديد أنواع المناخات التنظيمية السائدة في كل مدرسة من مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات حيث ساد المناخ المفتوح ، والمناخ المستقل.

ط- وفي دراسة قام بها الثابت (١٩٩٣م) بعنوان "أنماط المناخ النفسي في مؤسسات التربية الخاصة بالمملكة العربية السعودية" ، بهدف التعرف على أنماط المناخ السائدة في مؤسسات التربية الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، ومعرفة علاقة نمط المناخ النفسي بنوع الإعاقة في هذه المؤسسات ، ومعرفة الفروق في المناخ النفسي في كل من المؤسسات الخاصة بالذكور ، والمؤسسات الخاصة بالإناث ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٢٠) فرداً وقد تم استخدام مقياس المناخ النفسي الذي أعده هالبن و كروفت كأداة للدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى:

١- جميع أنماط المناخ النفسي موجودة في مؤسسات التربية الخاصة ، وينسب مختلفة في هذه المؤسسات.

٢- تبين أن مؤسسات التربية الخاصة التي يعمل فيها الذكور يسود فيها المناخ العائلي ، بينما المؤسسات التي تعمل فيها الإناث يسودها نمط المناخ الأبوي.

٢- الدراسات الأجنبية:

أ- أجرى توران (Turan, ١٩٩٨) دراسة حول العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية العامة حيث هدفت الدراسة إلى تحديد قوة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في : السلوك الداعم للمدير، السلوك الموجه، سلوك المعلمين المحبط ، وسلوكهم الانتمائي، والالتزام التنظيمي للمعلمين. وقد تكونت العينة من ٣٧٢ معلما ومديرا تم اختيارهم بطريقه عشوائية، وقد نتج عن هذه الدراسة وجود علاقة مهمة بين المناخ التنظيمي بأبعاده والالتزام التنظيمي للمعلمين. كما أثبتت الدراسة ان المناخ التنظيمي للمدرسة يفصح عن سلوك الادارة (داعمة وموجهة) فيها ، وسلوك المعلمين.

ب- أما ايفانز (Evans, ١٩٩٨) فقد قام بإجراء دراسة تبحث العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في جامعة فلوريدا ،وقد تكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الكليات في الجامعة وكانت فقرات الاستبانة تقيس ستة أبعاد : الاتصال الداخلي ،البناء التنظيمي، المناخ السياسي، التطور المهني ،فرص التقييم والترقية ،النظرة إلى الاعتبار الشخصية. وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي تبعا لعوامل المناخ التنظيمي التي أدت إلى رضا رؤساء الكليات والمتمثلة في الاهتمام بالعلاقات الشخصية والاتصال الداخلي والبناء التنظيمي وفرص التقدم والتطور المهني مرتبة حسي أهميتها.

ج- وت فحصت دراسة هايكنز (Haykins, ٢٠٠٢) تصورات السلوك القيادي لمديري المدارس على المناخات المدرسية في بيئات المدارس الدولية، تم قياس ومقارنة التصورات الذاتية للمعلمين والمديرين وتصورات السلوكات التي تدل على مستوى انفتاح المناخ المدرسي ، والبحث في ثلاثة مؤشرات لسلوك المدير المنفتح وهي: الداعم، الموجه والمتقيد، وثلاثة مؤشرات للسلوك الانفتاحي للمعلمين وهي: التآلف الأكاديمي ،الالتزام والسلوك المتحرر، وبعد صياغة مجموع النقاط ضمن مؤشر انفتاحي للمدير ومؤشر انفتاحي للمعلم ومؤشر إجمالي انفتاحية المدرسة ، وتم جمع البيانات من خلال الحصول على إجابات أداة مسحية أرسلت بالبريد الالكتروني ،وأظهرت نتائج الدراسة أن أنماط السلوك القيادي للمدير لها تأثير بشكل هام على المناخ المفتوح في المدارس وأنه كلما كان سلوك المدير توجيهيا بدرجة قليلة وداعما

بدرجة كبيرة كانت المدرسة أكثر انفتاحا ،أما المدارس التي كانت النقاط التي أحرزها المدير فوق المعدل على مؤشر الانفتاحية المعياري فان المعلمين تصوروا مناخا انفتاحيا، وفي المدارس التي أحرز فيها المديرون نقاطا دون المعدل فان المعلمين تصوروا المناخ نفسه للمدرسة.

د- أما جيبون (١٩٧٦م) فقد أجرى دراسة بعنوان "العلاقة بين الأسلوب القيادي للمديرين والمناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية" . وقد أجريت بجمهورية جنوب أفريقيا مع استخدام الإستبانة التي أعدها "ستوجال" لمعرفة مفاهيم عن الأسلوب القيادي و المناخ المدرسي السائد في مدارسهم و توصل للنتائج الآتية:

١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الأسلوب القيادي للمديرين وبين المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية.

٢- ترتفع درجات المديرين في المدارس ذات المناخ المفتوح - المتسع بالمشاركة - أكثر من درجات المديرين في المدارس ذات المناخ المغلق.

٣- ترتفع درجات المديرين أكثر من درجات المديرات على قياس الأسلوب القيادي.

هـ- وفي دراسة هامة من هونج كونج قام بها تشونج (cheong, ٢٠٠١) بعنوان " دراسة المناخ التنظيمي المدرسي و الأسلوب القيادي كما يتصوره المعلمون في مدارس بانكوك الثانوية" تم استخلاص الآتي:

١- كان تصور المعلمين ممن لديهم خبرة خمس سنوات فما دون في التعليم ، للمناخ التنظيمي في مدارسهم بأنه مناخ مغلق. أما الذين لديهم خبرة من (٦- ١٠) سنوات فكان تصورهم له أنه مناخ أبوي ، و أما تصور الذين لديهم خبرة إحدى عشر سنة فما فوق يرون أنه مناخ مفتوح.

٢- أما تصور المعلمين (ممن يحملون درجة البكالوريوس فما دون - للمناخ التنظيمي في مدارسهم) أنه مناخ أبوي.

٣- كان تصور المعلمين (الذين يعملون مع مدير) للمناخ التنظيمي في مدارسهم أنه مغلق ، بينما كان تصور المعلمين (الذين مع مديرة) أنه أبوي.

و- وت فحصت دراسة سميث (Smith, ١٩٩٧) العلاقة بين تصورات المعلمين للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية و المناخ التنظيمي لمدارسهم . تم استخدام معامل ارتباط

بيرسون لتحديد وجود علاقات معنوية بين السلوك القيادي (مقاساً باستبانة وصف السلوك القيادي) من جهة و المناخ المدرسي (مقاساً باستبانة وصف المناخ التنظيمي) . ثم اختبار الفرضية الصفرية لتناول السلوك المتعلق بما إذا كان السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية المختارين يرتبط بشكل هام مع تصورات المناخ التنظيمي لمدارسهم. كان معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين التصورات نحو المناخ التنظيمي والسلوك القيادي هو (٠,٨٨) . والذي كان دالاً إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١) و لدى تناول حجم هذا الارتباط وأخذه بعين الاعتبار يتضح أن العلاقة معنوية بين تصورات المعلمين للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية ، والمناخ التنظيمي لمدارسهم.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع:

١- الدراسات العربية:

أ- قام الزهراني (١٤٢٠هـ) في جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية بدراسة عنوانها إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف. وقد هدفت تلك الدراسة إلى :

١- معرفة ابرز أنواع الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

٢- معرفة ابرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري المدارس الثانوية بالطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

٣- تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين وجهات نظر المديرين والمعلمين.

٤- الكشف عن نوع العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأنواعه في المدارس الثانوية بالطائف.

٥- الوصول إلى بعض التوصيات التي تساعد في رفع فاعلية إدارة الصراعات التنظيمية في المدارس الثانوية بالطائف.

وقد قام الباحث بإعداد استبانة وقام بتطبيقها على جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية بالطائف.

وأهم نتائج الدراسة:

١- أن ابرز أنواع الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بالطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين هي الصراع بين الأفراد ، و يليه صراع الفرد مع المجموعة وأخيراً يأتي الصراع بين الجماعات .

٢- أن أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين هي إستراتيجية التعاون وتليها إستراتيجية التجنب ثم التنافس.

٣- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرين و المعلمين حول أبرز أنواع الصراعات التنظيمية وأبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة هذه الصراعات داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

ب- وقد قام السلمي (٢٠٠٤م) دراسة بعنوان استراتيجيه مقترحة لإدارة الصراع بين مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة. وكانت من أهداف تلك الدراسة:

- ١- الوقوف على الممارسات الإشرافية لكل من مدير المدرسة والمشرف التربوي.
 - ٢- التعرف على مفهوم الصراع وأسبابه أنواعه.
 - ٣- الوقوف على مفهوم إدارة الصراع ومراحل في المؤسسات التعليمية .
 - ٤- الكشف عن أساليب إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية .
 - ٥- تحديد الفروق بين مديري المدارس والمشرفين التربويين في استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الصراع و الممارسات المتعلقة بها أثناء تأدية مهامهم طبقاً لمتغيرات (المؤهل،نوع الإعداد، الخبرة).
 - ٦- استنتاج الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع ووضع تصور لها .
- وقد قام الباحث بإعداد استبانة ثم طبقها على عينة عشوائية وقد تكونت من (١١٨) مشرفاً و(١٠١) مديراً وبهذا كان مجموع أفراد العينة (٢١٩) فرداً.
- وقد اهتمت نتائج تلك الدراسة:

١- أن ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع لدى أفراد العينة على النحو التالي : المشاركة وتليها التسوية ثم المواجهة ثم التجنب وأخيراً الإجبار.

٢- أن المشرفين التربويين أكثر ميلاً إلى التطبيق الاستراتيجي (المشاركة، والتسوية) بينما يميل المديرين إلى تطبيق (الإجبار، التجنب، المواجهة).

٣- أن التأهيل التربوي والخبرة التربوية لهما دور كبير في اختيار الاستراتيجيات بينما يظل دور المؤهل العلمي محدوداً.

٤- أن الإستراتيجية الواحدة لا تغطي مهام الإشراف التربوي الشامل بل يجب على المشرف أو المدير أن يستنبط من جميع الاستراتيجيات إستراتيجية خاصة تغطي جميع مهامه وتناسب الموقف .

٥- أثبتت الدراسة أهمية الاستراتيجيات في إدارة الصراع وضرورة ابتكار إستراتيجية المناسبة لكل موقف.

ج- وقد قامت مها الحازمي (٢٠٠٥م) بدراسة بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على نتائج الصراع في مدارس المرحلة المتوسطة وفي مدينة مكة. وقد هدفت تلك الدراسة إلى:

١- معرفة ابرز الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي من قبل مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة مكة المكرمة.

٢- معرفة نتائج الصراع داخل مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة مكة المكرمة.

٣- التعرف على اثر اختيار مدير/مديرة المدرسة لإحدى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على نتائج الصراع في مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة مكة المكرمة.

٤- تحديد نقاط الاختلاف والاتفاق بين وجهات نظر كلا من المعلمين والمعلمات حول الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي والنتائج المترتبة على الصراع .

٥- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة والتي تعزى إلى متغيري العمل والخبرة.

٦- تقديم تصور لبرنامج تدريبي يزود المديرين والمديرات بالمهارات اللازمة للتعامل مع مواقف الصراع واستخدام الإستراتيجيات المناسبة لإدارته.

وقد قامت الباحثة بعمل استبانته لجمع المعلومات والبيانات وقد طبقتها على عينة عشوائية منتظمة من مدارس البنين والبنات تتكون من ١٩ مدرسة بنين يعمل بها ٥٢٦ معلماً ، و٢١ مدرسة بنات يعمل بها ٣٨٦ معلمة وبذلك يكون إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة ٩١٢ فرداً.

وكانت أبرز نتائج الدراسة:

- ١- أن أبرز الاستراتيجيات المتبعة وأكثرها استخداماً في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هي إستراتيجية التعاون.
- ٢- أن أبرز النتائج المترتبة على الصراع داخل مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هي إحساس العاملين بفاعلية الإدارة يليها إحداث التغيير.
- ٣- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية والنتائج المترتبة على الصراع داخل مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة مكة المكرمة.
- د- وفي البحث المقدم من زكريان (١٩٩٤م) مستهدفا معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري و مديرات المدارس الأساسية و إستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الحكومية والخاصة و المدارس التابعة لوكالة الغوث ، استخلصت النتائج الآتية:
 - ١- أكثر الاستراتيجيات انتشارا هي إستراتيجية التجنب ٢٥٪ يليها كل من التسوية ٢٢٪ و المجاملة ٢٢٪ و أقلهم الإجماع ١١,٣٪.
 - ٢- وجود علاقة قوية بين الأنماط القيادية السائدة و إستراتيجيات إدارة الصراع لدي المديرين حيث وجد الآتي: النمط القيادي المباشر يتبع إستراتيجية الإكراه. والنمط التحليلي المباشر يتبع إستراتيجية حل المشكلات. والنمط القيادي المفاهيمي يتبع إستراتيجية حل المشكلات و التجنب . والنمط القيادي السلوكي يتبع إستراتيجية التجنب. والنمط القيادي المتسبب يتبع إستراتيجية التسوية ثم المجاملة. ونمط متعدد النمط يتبع إستراتيجية حل المشكلات و التجنب
 - ٣- إتباع أساليب إدارة الصراع يزداد مع المتغيرات الآتية: الجنس: الإناث أكثر من الذكور. سنوات الخبرة أكثر من ١٠ سنوات. مستوى المؤهل العلمي أكثر مع الدكتوراه و الماجستير.

هـ- أما دراسة عويس (٢٠٠٢م) فقد استخلصت كل من الأنماط القيادية (مستخدمًا مقياس منيسوتا) وإستراتيجيات إدارة الصراع (مستخدمًا مقياس توماس و كليمان) المتبعة لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظ عجلون (الأردن) كالآتي:

- ١- أهم الأنماط المستخدمة هي السلوكي والمباشر والمفاهيمي.
- ٢- الإستراتيجيتان الأكثر استخداما في إدارة الصراع هي: الحزم والتعاون، وإستراتيجية المشاركة.

و- أما دراسة خضور (١٩٩٦م) وعنوانها إدارة الصراع التي يتبعها مديرو ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق الأولى والثانية ومعرفة اثر متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي على هذه الأنماط المستخدمة من قبلهم، وقد توصل إلى أن أسلوب التسوية هو الأكثر استخداما يليه التعاون ثم التجنب فالمجاملة والمنافسة. وجود أثر لمتغير الجنس على نمط المنافسة لصالح النساء وعلى نمط المجاملة لصالح الذكور. وقد أعزى الخضور هذا بأن محافظ المفرق (الأردن) بها مديري ذوى خبرة قصيرة بينما أعزى وجود المجاملة إحصائياً بانتشارها بين حملة الماجستير ، لذا أوصى بتدريب المديرين و بناء مقاييس عربية لإدارة الصراع.

ز- وقد قام النمر (١٩٩٤م) بدراسة عنوانها الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته. وهدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي والطرق الملائمة لإدارته ، وكانت أداة الدراسة الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية من موظفي الإدارة الوسطى في خمس من الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض ، وكانت أهم نتائج الدراسة :

- ١- أن هناك مجموعة من العوامل تساهم في نشوء الصراع بين العاملين يظهر أهمها فيما يتعلق بالعوامل المادية ، وفرص الترقية ، وغموض المسؤوليات ، وتوزيع السلطة.
- ٢- أظهر التحليل الإحصائي وجود عدة أساليب تلجأ إليها عينة الدراسة في تسوية الصراعات بين مرؤوسيهـم يظهر أهمها في أسلوب التوفيق والتهدئة.

٢- الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة ديفيد لانج فورد وبارشير ومحمود المشيقيـح (٢٠٠٠م) بعنوان إدارة الصراع ونجاح المشاريع الإنشائية. وقد هدفت تلك الدراسة إلى :

- ١- تقييم مديري المشاريع مدى إدراك الأساليب الناجحة في إدارة الصراع .

- ٢- فحص العلاقة بين أسلوب مديري المشاريع في إدارة النزاع ونجاح المشروع.
 - ٣- بحث تأثير حجم ونوع المشروع على قوة العلاقة بين أسلوب مديري المشروع في إدارة الصراع ونجاح المشروع.
 - ٤- تناولت الدراسة مفهوم إدارة الصراع والأساليب الخمسة لإدارة الصراع (التكامل، التوسط، التسامح، التلافي، السيطرة).
- وقد توصلت نتائج تلك الدراسة :
- ١- العوامل البيئية لها أثر كبير على طبيعة الصراع.
 - ٢- النزاعات الشخصية بين الأفراد تعتبر عاملاً مؤثراً على الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع.
 - ٣- الخبرات العلمية لها تأثير على أسلوب إدارة الصراع.
 - ٤- الخبرات العلمية لها تأثير في التعامل مع الصراع.
- ب- دراسة موريس (Morris, ١٩٩٦) بعنوان "مقارنة تصورات معلمي المرحلة الأساسية والثانوية نحو مناخ إدارة الصراع" والذي وضع ثلاث نظريات للمقارنة تفترض عدم وجود : في الأولى و الثانية فروق إحصائية بين تصورات المعلمين نحو: في الأولى مناخ إدارة الصراع. في الثانية إجراءات إدارة الصراع . وقد تم قبول الاثنان.
- في الثالثة : تأثيرات تفاعل هامة للجنس والعرق وموقع المدرسة على تصورات معلمي الأساسي والثانوي نحو إجراءات إدارة الصراع. وقد عكست نتائج هذه الدراسة توافق معلمي الأساسي والثانوي نحو إجراءات إدارة الصراع.
- ج- أما دراسة موهلرث (Muehlrath, ١٩٩٦) فتحصت تأثيرات برامج التدريب على إدارة الصراع للحيلولة دون الوقوع في مشاكل في المدارس الثانوية وتلخصت النتائج في الآتي:
- ١- معظم الإستراتيجيات المستخدمة بالترتيب هي: المشاركة ثم التفاعلية ثم التسوية.
 - ٢- وجود علاقة إحصائية قوية بين تصرفات المديرين وإستراتيجيات إدارة الصراع، حيث أن:
- القيادة المشاركة تفرض الإستراتيجيات الآتية: تفاعلية، إجبارية، تسوية، تجنبية.
 - القيادة الحيادية تفرض الإستراتيجيات الآتية: تفاعلية و التسوية.

- القيادة المسؤولة تفرض الإستراتيجيات الآتية: السائدة ، التجنبية ، ثم الإيجابية.

- ٣- وجود علاقة إحصائية قوية بين استخدام إستراتيجيات التفاعلي و السائد و مدى التأثير على الأشخاص. وهذا قد يفسر استخدام التفاعلي في الأوقات الحرجة.
- ٤- وجد أن بعض الصفات الشخصية للمديرين تعزى اختلاف الأسلوب في إدارة الصراع ، على سبيل المثال :

- المديرين ذات الخبرة الواسعة يلجئون إلى استخدام الإستراتيجية التفاعلية مع المعلمين.

- المديرين الناجحين يلجئون إلى إستراتيجية التسوية.
- ٥- يختلف المديرون أنفسهم في إستراتيجية إدارة الصراع حسب طبيعة الصراع والظروف المحيطة به. على سبيل المثال في حالة:

- الصراع على ميزانية المدرسة نجد أن المديرين يلجئون إلى استخدام إستراتيجية التفاعلية و الإيجابية.
- الترقية يلجأ المديرون إلى إستراتيجية السيادة.
- المسئولية يفضل استخدام الإستراتيجية التجنبية.
- الشك في قدرات الآخرين لا يوجد إستراتيجية محددة.
- التسهيلات يفض استخدام إستراتيجية التسوية.

- ٦- يمكن التنبؤ بأسلوب (إستراتيجية) إدارة الصراع عن طريق سلوك المديرين وأساسيات السلطة كالاتي: سلوك القيادة

- ١- المشاركة تتفاعل بشدة مع أساسيات سلطة المكافآت ، المعلومات ، الاتصالات والتسلطي مما نتج عنه التنبؤ باستخدام إستراتيجية التسوية ، الإيجابية والتجنبية.

- ٢- المحايدة تتفاعل بشدة مع أساسيات سلطة الاتصالات ونتج عنه التنبؤ باستخدام إستراتيجية التفاعلية و الإيجابية.

- ٣- المسئولة تتفاعل مع أساسيات سلطة المكافآت ، المعلومات والاتصالات لينتج عنه التنبؤ باستخدام إستراتيجية السائدة و التفاعلية.

د- أما دراسة روبي (Ruby, ١٩٩٤) بعنوان العلاقة بين المرونة في الضغوط النفسية وبين استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس، وهدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها المديرين وبين عاداتهم النفسية .

وكان أداة الدراسة عبارة عن استبانتي استبيان توماس وكولمان، واستبيان المرونة في الضغوط بالإضافة إلى بعض المعلومات من مقابلات شخصية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة أن هناك علاقة مهمة بين المزاج الشخصي وبين الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع.

هـ- وفي دراسة بيلي (Billie, ١٩٩٣) وكان عنوانها "العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين الضغوط النفسية المتوقعة عند المعلمين في المدارس الثانوية بولاية تكساس الأمريكية" وتم استخدام استبيانين لهذه الدراسة والتي شملت ٨٦ معلما ، ومن أهم نتائج تلك الدراسة:

١- أوضح المعلمون أن أكثر الاستراتيجيات استخداما هي إستراتيجية التعاون ثم إستراتيجية التجنب وأخيرا إستراتيجية الإجبار (التنافس).

٢- هناك علاقة بين استخدام إستراتيجية الإجبار وبين المعلمين الذين لديهم درجات عالية من الضغوط النفسية.

و- وقامت كاثلين (Kathleen, ١٩٩١) بدراسة عن استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ويسكونسن الأمريكية. وكانت تهدف الدراسة إلى معرفة مدى استخدام كل مجموعة لاستراتيجيات إدارة الصراع وهي التنافس والتعاون والحل الوسط ، وكذلك تحليل لحالات صراع معينة. أهم نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع بين المدراء المختارين بطريقة عشوائية وكذلك لم يكن هناك فروق في كثرة حدوث مواقف الصراع ، ضعف كفاءة الاتصال في المدرسة بين الإداريين لها دور في حدوث مواقف الصراع.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع:

١- الدراسات العربية :

دراسة المومني (٢٠٠٦م) بعنوان "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالأردن" استهدفت التعرف إلى:

- ١- المناخ التنظيمي السائد و الأسلوب المعتمد في إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين و المعلمين
- ٢- معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي و أسلوب إدارة الصراع في المدارس نفسها.
- ٣- الكشف عن دلالة الفروق فيما يتعلق بوصف المناخ التنظيمي و تحديد أسلوب إدارة الصراع بحسب متغيرات (الجنس ، و المؤهل العلمي و الخبرة ، والإقليم) بين المديرين و المعلمين.

ولأهمية هذه الدراسة في الدراسة الحالية سنقوم بشرح بعض تفاصيل طريقة البحث في هذه الدراسة:

لتحقيق الغرض من الدراسة تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ٢٩٠ مديراً و ٦٠٩ معلمين من مختلف مناطق المملكة في الأقاليم الثلاثة الشمال و الجنوب و قد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع المديرين و المعلمين البالغ عددهم ٩٨٥ مديراً و ١٢٤٠٩ معلماً و معلمة. وقد قام الباحث ببناء أربع أدوات لقياس علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية:

- ١- استبانة المدير و التي تقيس المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الأردنية و التي تضمنت مجموعة من الفقرات رتبت البدائل فيها حسب درجة أفضليتها.
- ٢- الأداة الثانية استبانة المعلم و التي تقيس المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الأردنية و هي أداة مصممة وفق أسلوب ليكرت الخماسي (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً).
- ٣- الأداة الثالثة استبانة المدير ، إستبانة المدير و التي تقيس أسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية و التي تضمنت مجموعة من الفقرات رتبت البدائل فيها حسب درجة أفضليتها .
- ٤- الأداة الرابعة إستبانة المعلم و التي تقيس أسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية و هي أداة مصممة وفق أسلوب ليكرت الخماسي (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً).

وقد تم حساب معامل الثبات للأدوات بطريقتين : الإعادة و كرونباخ و بلغ معامل الثبات لأداة المناخ التنظيمي ٠,٩٣ و لأداة أسلوب إدارة الصراع ٠,٩٢ بينما بلغ معامل الثبات لأداة المناخ التنظيمي للمعلمين ٠,٩٢ و لأداة أسلوب إدارة الصراع ٠,٩١.

وقد توصلت الدراسة إلى:

أ- تقييم المديرين للمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن كان مناخاً إيجابياً بدرجة متوسطة ، و كذلك بالنسبة إلى تقييم المعلمين فقد كان مناخاً إيجابياً بدرجة متوسطة.

ب- تقييم المديرين لأسلوب إدارة الصراع فقد جاء بالمرتبة الأولى التعاوني يليه التشاركي ثم التوفيقي التكيفي يليه التنافسي فالتجنبي ، أما المعلمين فكانت على الترتيب ، الأسلوب التعاوني ثم التجنبي فالتشاركي ، يليه التوفيقي التكيفي وأخيراً التنافسي.

ج- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع الخمسة تراوحت بين ٠,١٩ و ٠,٧١ في استجابات المديرين و ٠,٢٠ و ٠,٧٠ لاستجابات المعلمين.

د- بشأن وصف للمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة:

0 تقييم المديرين: وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير:

أ- الجنس ، وكانت الفروق لصالح الذكور .

ب- المؤهل العلمي لصالح درجة الدكتوراه والماجستير.

ت- الإقليم لصالح الإقليم الوسط.

0 أما بالنسبة للمعلمين فكانت الفروق ذات الدلالات الإحصائية في وصف المناخ

التنظيمي تعزى لمتغير:

الجنس لصالح الإناث.

الخبرة لصالح أكثر من ١٠ سنوات.

الإقليم لصالح إقليم الوسط.

هـ - بالنسبة لوصف أسلوب إدارة الصراع:

١- تقييم المديرين:

عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وجود فروق ذات دلالات إحصائية تعزى إلى:

المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه والمجستير.

الخبرة لصالح أكثر من ١٠ سنوات.

٢- تقييم المعلمين:

عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وجود فروق ذات دلالات إحصائية تعزى إلى: المؤهل العلمي على أسلوب التجنبي

لصالح أقل من بكالوريوس. والخبرة على الأسلوب التنافسي لصالح من ٦- ١٠ سنوات.

والإقليم في الأسلوب التوفيقي التكيفي لصالح إقليمي الوسط والشمال.

٢- الدراسات الأجنبية:

أ- من أهم الدراسات التي ربطت العلاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع مع معرفة

أسلوب المدير لإدارة الصراع ، الدراسة الحديثة التي قام بها دونالدسون (٢٠٠٦م) وقد تم

إستخلاص الآتي:

• كل مناخ تنظيمي مرتبط ببعض الإستراتيجيات:

١- إن المناخ التكافئي مرتبط بجميع الإستراتيجيات في إدارة الصراع ماعدا التجنبي.

بالإضافة إلى إنها ذات علاقة عكسية مع الإستراتيجية الإجبارية.

٢- أما المناخ ذو العلاقة الشخصية يتنبأ بحدوث الاستراتيجيات الآتية: التفاعلية ،

التجنبية ، الإجبارية.

٣- المناخ التسلطي يتنبأ بحدوث إستراتيجية السائدة.

٤- المناخ المعلوماتي يتنبأ بإستراتيجية الإجبارية.

٥- مناخ الإتصالات مرتبط بإستراتيجيات : السائدة ، الإجبارية ، التسوية.

• وجود علاقة إحصائية قوية بين كل من الإستراتيجية التفاعلية ، والتسوية مع

كل أنواع المناخ التنظيمي. ولكن في نفس الوقت وجد أن الأكثر شيوعاً في

الاستخدام في المناخ التحقيقي والمناخ التسلطي الإستراتيجية السائدة والتجنبية.

أما الأكثر استخداماً في المناخ المستقل والسلطة هو الإستراتيجية الإجبارية.

- أوضح تحليل تقبل سلوك المدير للمناخ التنظيمي و تقبل أساسيات السلطة لمناخ المنظمة بعض التفاعلات المفيدة بالرغم من وجود دعم جزئي لنظرية التفاعلات.
- ب- أما دراسة سكاربيرو (Scarpero, ١٩٩٩) بعنوان "العلاقة بين مناخ الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع بين الأفراد في المنظمات" و الدراسة المشابهة لها لفولان (٢٠٠٥م) واللدان ربطا المناخ الاتصالي كالآتي:
الأول تكلم عن ارتباطه بالإدارة الفاعلة وقد نجح في تحقيق ذلك مع إيجاد علاقة إحصائية قوية.
- الثاني تكلم عن ارتباطه بالاستسلام و التفادي و المواجهة و لكنه لم يحقق ذلك و كانت النتائج تسير في اتجاه ارتباطها بالتسوية و السائدة مثل نتائج دونالدسون (٢٠٠٦م).
- ج- في حين جاءت دراسة ديفيد (David, ١٩٩١) بعنوان العلاقة بين التصورات لأساليب إدارة الصراع ومستويات الصراع والمناخ التنظيمي للمدارس الثانوية.
- هدفت الدراسة إلى الوقوف على العلاقة بين أسلوب إدارة الصراع الذي يتبعه مدراء المدارس وحجم ومدى الصراع بين المناخ التنظيمي للمدرسة ، وأجريت الدراسة في منطقة بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اختار الباحث عينة دراسة مكونة من (٥١٠) معلما يعملون ضمن (٢٤) مدرسة ثانوية في المنطقة.
- وكانت أبرز النتائج :
- ١- وجود ارتباط سلبي بين أساليب الإيجار والتجنب وبين المناخ المدرسي المفتوح.
- ٢- يوجد ارتباط ايجابي بين أساليب حل المشكلة بالمجاملة والتوفيق وبين المناخ التنظيمي المفتوح للمدرسة.
- ٣- أن المدارس التي تمتاز بمستويات صراع منخفضة هي المدارس الأكثر انفتاحاً.
- ٤- أن المعلمين يرون أن إتباع المدراء لأسلوب حل المشكلة والمجاملة والتوفيق يقلل من مستوى الصراع .
- ٥- أن المدارس التي تعاني من مستوى صراع مرتفع تدار بواسطة مدراء يعتمدون أسلوب الإيجار والتجنب في إدارة الصراع.
- مؤشرات من الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها:

سيقوم الباحث باستعراض المجالات التي يمكن الاستفادة منها من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية و بيان أوجه الاختلاف و الشبه مع الدراسة الحالية.

١- الأهداف:

تعددت الأهداف في الدراسات السابقة لأن بعضها تناول متغير المناخ التنظيمي أو متغير أسلوب إدارة الصراع أو العلاقة بينهما و البعض تناول إدارة الصراع وحل المشكلات. كذلك تحليل وجود عوامل الجنس و العمر و المؤهل العلمي و التأثير الإقليمي. أما الدراسة الحالية فقد تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي و أساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية للبنين بالطائف. و تناولت الدراسة الحالية تحليل عاملين فقط هما الخبرة و المؤهل العلمي.

٢- العينات:

بالنسبة للدراسات السابقة فاختلفت أحجام العينات تبعاً لمجتمع الدراسة ، وطبيعته ، وتراوح أحجام عيناتها بين ١٨ - ٧٧٨ ، و أجريت هذه الدراسات على مديريين ومديرات و معلمين و معلمات و أعضاء هيئة تدريس في الجامعات ورؤساء أقسام و طلاب مدارس.

أما الدراسة الحالية فقد تم اختيار عينة من المديرين و المعلمين من مدارس الطائف الثانوية الحكومية.

٣- الأدوات المستخدمة:

تنوعت الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة الخاصة بمشكلة كل دراسة. فبعضهم استخدم أداة واحدة و البعض الآخر استخدم أداتين أو أكثر. و تنوعت مصادر اشتقاق فقرات هذه الأدوات وأسلوب بنائها و كيفية إيجاد هدفها و ثباتها من أجل تحقيق أهداف الدراسات.

أما الدراسة الحالية فقد اشتقت أدواتها من الدراسات السابقة خاصة دراسة واصل (٢٠٠٦م) ، و الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الموضوع. مع استخدام أسلوب البناء في إستبانة المدير للمتغيرين وإستبانة المعلم للمتغيرين.

٤- الوسائل الإحصائية:

استعملت الدراسات السابقة الوسائل الإحصائية تبعاً لأهدافها لتحليل البيانات ومن الوسائل الإحصائية المستخدمة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين بأنواعه، واختبارات، ومعامل ارتباط بيرسون. أما الدراسة الحالية سوف تستخدم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير المهنة (مدير، معلم)، وكذلك استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، واستخدام معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي، وأساليب إدارة الصراع المستخدمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف.

٥- النتائج:

التطرق إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج: فيما يتعلق بالمناخ وأنواعه، والصراع وإستراتيجياته، والعلاقة بين المتغيرين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- يتضح من الدراسات السابقة لمتغيري المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع الآتي:
- ١- وفرة دراسات المناخ التنظيمي وكذلك أسلوب إدارة الصراع عربياً وأجنبياً لما لهما من ارتباط وثيق بالمجال التربوي.
 - ٢- ارتباط المناخ التنظيمي بجوانب متنوعة كالرضا الوظيفي والإنتاجية والتحصيل الأكاديمي، والإبداع والتطوير والتحديث، والدافعية ونمط القيادة، والاتصال.
 - ٣- تناول معظم الدراسات العربية متغير واحد إما المناخ التنظيمي أو أسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية.
 - ٤- قلة الدراسات العربية التي تربط المتغيرين ببعض المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية العامة إلا دراسة واصل (٢٠٠٦م) خاصة قد استفيد منها في هذه الدراسة.

- ٥- يلاحظ من نتائج الدراسات العربية أن معظم استخدام المديرين الأسلوب التجنبي في إدارة الصراع بينما نتائج الدراسات الأجنبية كان استخدام الأسلوب التعاوني وتنوع الأساليب في إدارة الصراع وهذا دليل على النظرة التقليدية لإدارة الصراع لدى العالم العربي و النظرة التفاعلية لإدارة الصراع في الغرب.
- ٦- أغلب المناخات في الدراسات الأجنبية منفتحة و داعمة وودية ، وأن المديرين يضيفون ويعدلون إستراتيجيتهم في إدارة الصراع عندما لا يستطيعون الحصول على انصياع سلوكي من هدف مقصود خلال وجود الصراع ، وهذا يتضح في دراسة تدريجية و في نفس الوقت تحليلية لبيري وبيتش (٢٠٠٦م). وكلما كان مناخ المدرسة أكثر انفتاحا و صلاحية وقدرة على حل المشكلات.
- ٧- يلاحظ في نتائج الدراسات الأجنبية أن التغيير قد ارتبط بالمناخ المدرسي ، وفاعلية المجموعة و ثقة الهيئة التدريسية ، وكلما ازدادت مشاركة المعلم في القرارات الحاسمة بشأن توجيه المنظمة كلما ازدادت الحاجة للتغيير ، وهذا يمكن أن يعجل بالصراع التنظيمي.
- ٨- يلاحظ من الدراسات الأجنبية أنه كلما زادت مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية فإن فرص الصراع تزداد نظراً لتكشف الأيديولوجيات والتصورات التي لا تتكشف في بيئات المدرسة التقليدية.
- ٩- هذه الدراسات أوضحت أهمية دراسة أسلوب إدارة الصراع و أنواع السلطة عند تحديد إستراتيجية إدارة الصراع.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

❖ أولاً: منهج الدراسة

❖ ثانياً: مجتمع الدراسة

- ❖ ثالثاً: خطوات إجراء الدراسة
- ❖ رابعاً: جمع البيانات والمعالجات الإحصائية

مقدمة:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة بياناته، وتحديد مجتمعه وعينته، وأدواته من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها، وهي على النحو التالي:

أولاً: منهج الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، وفي هذا المنهج تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة المناخ السائد التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، وكذلك معرفة أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وذلك من خلال الاستجابات التي تم تفريغها من أداة الدراسة.

كما تم استخدام الإحصاء التحليلي، وذلك من خلال استخدام الإحصاء التحليلي المتمثل في التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، وكذلك في إيجاد العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف.

ثانياً: مُجتمَع الدّراسة والعينة:

أ- مجتمع الدراسة:

تكوّن مُجتمَع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، والبالغ عددهم ٣٨ مديراً، و ١١٢٧ معلماً يعملون في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف للعام الدّراسي ١٤٢٨/١٤٢٩هـ، وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم للبنين بمدينة الطائف، والجدول (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة والنسب المئوية.

()

عدد مجتمع الدراسة		المتغير
النسبة	العدد	
%		مدير
%		معلم

ب- عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة التجريبية من قسمين، وهما:

. القسم الأول: تكون الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، والبالغ عددهم ٣٨ مديراً، والذين يديرون المدارس الثانوية الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف للعام الدّراسي ١٤٢٨/١٤٢٩هـ، فكانت عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة بالنسبة للمديرين، وطبقت أداة الدراسة عليهم.

. القسم الثاني: تكونت عينة الدراسة من ٣٨٠ معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف للعام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٩هـ، وتم تطبيق أداة الدراسة عليهم، والجدول (٢) يبين توزيع العينة ونسبها المئوية.

()

المتغير	عدد عينة الدراسة		النسبة من مجتمعها
	النسبة	العدد	
مدير	%		%
معلم	%		%

وقام الباحث بتوزيع ٣٨ استبانة على مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، وكذلك توزيع ٣٨٠ استبانة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف حسب الجدول السابق، ولم تُستلم عدد من الاستبانات الموزعة، كما استبعد الباحث عدداً من أوراق الاستجابة على أداة الدراسة نظراً لنقص البيانات فيها، والجدول التالي يوضح العدد الموزع، والعدد الغير مستلم، والعدد المستبعد، والعدد النهائي الذي تمت عليه عملية التحليل.

()

	-	-			
%			%		
%	%	%	%		

ثالثاً : خطوات إجراء الدراسة :

ويشمل هذا الجزء على الجوانب التالية:

() :

ويشمل ذلك على خطوات بناء أداة الدراسة المتمثلة في قياس المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، وقياس أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، وتم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة:

تمثل الهدف من أداة الدراسة بما يلي:

- . التعرف على المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف.
- . التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف.
- . التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة مديري ومعلمي المدارس الثانوية في ضوء متغيرات الدراسة: المهنة، المؤهل العلمي، الخبرة.
- . التوصل إلى العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف.

الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة:

تمثلت مجالات القياس في أداة الدراسة بما يلي:

١. المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من خلال قياس أربعة مجالات رئيسية، وهي: مجال علاقة المدير بالمعلمين، مجال شئون المعلمين ونموهم المهني، مجال علاقة المعلمين بالطلاب، مجال العمل والإنتاج.

١. المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من خلال قياس ثلاثة مجالات رئيسية، وهي: المجال القيادي، مجال الاتصال، مجال التوجيه.

٣. أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من خلال قياس خمسة مجالات رئيسية، وهي: الأسلوب التعاوني، الأسلوب التشاركي، الأسلوب التكميلي، الأسلوب التجنبي، الأسلوب التنافسي.

الخطوة الثالثة: صياغة فقرات أداة الدراسة:

لصياغة فقرات أداة الدراسة تم عمل الإجراءات التالية :

١. مراجعة الأدب النظري المرتبط بكل مجال من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، وكذلك المتعلقة بأساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف.

٢. مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية، وكذلك التي أعدت للتعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية، أو من في حكمهم في البيئة التربوية.

٣. مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات كل مجال من مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، وكذلك من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية وصياغة فقراتها، وكذلك تحديد عبارات أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية وصياغة فقراتها.

وقد تم صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي:

١. مراعاة أن تخدم هذه الفقرات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.

٢. تم صياغة فقرات أداة الدراسة بحيث تكون واضحة ومفهومة.

٣. تم صياغة فقرات أداة الدراسة وفق التدرج الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).
٤. تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية. حيث اشتمل مقياس المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم أنفسهم على ٢٢ فقرة، وكانت موزعة على ثلاث مجالات، واشتمل مقياس المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم المعلمين على ٢٨ فقرة، وكانت موزعة على أربعة مجالات، واشتمل مقياس أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية على ١٦ فقرة للمديرين، و١٦ فقرة للمعلمين، وكانت موزعة على خمسة مجالات.
- . روعي في اختيار فقرات أداة الدراسة التنوع، وأن يكون لكل عبارة هدف مُحدّد يقيس هدفاً محدداً في كل مجال من مجالات أداة الدراسة.

الخطوة الرابعة: صياغة تعليمات أداة الدراسة:

تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة، وروعي في ذلك أن تكون الفقرات واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم، كما تضمنت تعليمات أداة الدراسة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة. وكذلك طلب من المستجيبين قراءة الفقرات بدقة ومعرفة المقصود من كل فقرة مع تدوين الاستجابة في المكان المخصص، وعدم ترك فقرة دون إجابة.

(٢) - حساب معامل ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة لمديري المدارس الثانوية بطريقة التجزئة النصفية، وقد بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة ٠,٨٩٢، وبلغ الثبات الكلي للمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس ٠,٨٨٢، كما بلغ الثبات الكلي لأساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس ٠,٨٧٤، وتعتبر جميع معاملات الثبات السابقة مرتفعة، ومناسبة لأغراض هذه الدراسة، وكذلك تم حساب معامل ثبات كل مجال من مجالاتها، ويوضحها الجدول رقم (٤).

.	المجال القيادي	
.	مجال الاتصال	
.	مجال التوجيه	
.	الثبات الكلي للمناخ التنظيمي	
.	الأسلوب التعاوني	
.	الأسلوب التشاركي	
.	الأسلوب التكيفي	
.	الأسلوب التجنبي	
.	الأسلوب التنافسي	
.	الثبات الكلي لأساليب إدارة الصراع	
.		

كما تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة لمعلمي المدارس الثانوية بطريقة التجزئة النصفية، وقد بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة ٠,٨٣٨، وبلغ الثبات الكلي للمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس ٠,٨٥١، كما بلغ الثبات الكلي لأساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس ٠,٨٢٦، وتعتبر جميع معاملات الثبات السابقة مرتفعة، ومناسبة لأغراض هذه الدراسة، وكذلك تم حساب معامل ثبات كل مجال من مجالاتها، ويوضحها الجدول رقم (٥).

()

.	مجال علاقة المدير بالمعلمين	

•	مجال شئون المعلمين ونموهم المهني	
•	مجال علاقة المعلمين بالطلاب	
•	مجال العمل والإنتاج	
•	الثبات الكلي للمناخ التنظيمي	
•	الأسلوب التعاوني	
•	الأسلوب التشاركي	
•	الأسلوب التكيفي	
•	الأسلوب التجنبي	
•	الأسلوب التنافسي	
•	الثبات الكلي لأساليب إدارة الصراع	
•		

وتجدر الإشارة أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب أن لا تقل عن ٠,٧٠ (عودة، ٢٠٠٢م، ص: ٣٦٧).

(٣) - صدق أداة الدراسة: تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تمَّ عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص الادارة التربوية وعلم النفس، من أساتذة جامعة أم القرى وإدارة التربية والتعليم بالطائف، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليَّتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرى التعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التحكيم، مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات؛ لتصبح أكثر ملاءمة، وحذف بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، وعلامات الترقيم.

وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصّدق الظّاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر الباحث أنّ الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة المتعلقة بمديري المدارس وكل مجال من مجالاتها، ومدى ارتباط هذه الأبعاد المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقيق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط سبيرمان، والجدول (٦) يوضح ذلك.

()

** .		
** .		
** .		
** .		
** .		
** .		
** .		
** .		
** .		
** .		
** .		

كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة المتعلقة بمعلمي المدارس وكل مجال من مجالاتها، ومدى ارتباط هذه الأبعاد المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد

من عدم التداخل بينها، وتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط سبيرمان، والجدول (٧) يوضح ذلك.

()

** .		
** .		
** .		
** .		
** .		
** .		
** .		
** .		
** .		
** .		
** .		

(.)

**

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط لأداة الدراسة جاءت مرتفعة، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات أداة الدراسة جميعها، وكذلك في كل بعد من أبعادها.

الصورة النهائية لأداة الدراسة:

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له بعد التعديل، وتكونت أداة الدراسة من ٤٤ فقرة لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، موزعة على محورين: محور المناخ التنظيمي لمدير المدرسة وتمثل في ٢١ عبارة موزعة على ثلاثة

مجالات، ومحور أساليب إدارة الصراع المستخدمة لدى مدير المدرسة وتمثل في ٢٣ عبارة موزعة على خمسة مجالات، والجدول (٨) يبين توزيع فقرات أداة الدراسة على مجالاتها.

جدول (٨)

٩		
٧		
٥		
٢١		
٥		
٥		
٤		
٥		
٤		
٢٣		

أما أداة الدراسة المقدمة للمعلمين أصبحت جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له بعد التعديل، وتكونت أداة الدراسة من ٤٧ فقرة لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف، موزعة على محورين: محور المناخ التنظيمي لمدير المدرسة وتمثل في ٢٧ عبارة موزعة على أربعة مجالات، ومحور أساليب إدارة الصراع المستخدمة لدى مدير المدرسة وتمثل في ٢٠ عبارة موزعة على خمسة مجالات، والجدول (٩) يبين توزيع فقرات أداة الدراسة على مجالاتها.

()

--	--

٧		
٥		
١٠		
٥		
٢٧		
٤		
٤		
٤		
٤		
٤		
٢٠		

تمَّ طباعة أداة الدراسة، وإخراجها بصورة تلائم مستوى مديري ومعلمي المدارس الثانوية مرفقة بتعليمات وأمثلة توضيحية حول كيفية السير في الاستجابة، وما يتعلق بعمليات الكتابة المصاحبة، ملحق رقم (٢).

(٤) - إجراءات التطبيق التجريبي لأداة الدراسة:

بعد أن وضعت أداة الدراسة في صورتها النهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، أستاذ الباحث إدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف للقيام بعملية التطبيق، وتم توزيعها من قبل إدارة التربية والتعليم على أفراد عينة الدراسة، وتمت عملية التطبيق في جدول زمني، حيث خُصَّصَ ثلاثة أسابيع للتطبيق، وحدث ذلك خلال شهر ربيع أول من الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٢٩/٢٨هـ، ملحق رقم (٤).

أ. تطبيق أداة الدراسة:

قام الباحث باتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

- قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة مديري المدارس الثانوية، وعلى عينة الدراسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف.
- تم توضيح أهداف أداة الدراسة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوة منها، كما تم توضيح طريقة الاستجابة من خلال التعليمات المضمنة في أداة الدراسة.

() - طريقة تفريغ بيانات أداة الدراسة:

- تحديد درجة القطع :

إن درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه (منسي، دون تاريخ، ص: ١٩٦).
حيث يعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وقد قام الباحث بتحديد درجة القطع استناداً إلى الدراسات السابقة، وهي على النحو التالي:

()

		% -	(. -)	
		% . - .	(. - .)	
		% - .	(. - .)	
		% - .	(. - .)	
		% - .	(- .)	

واعتبر الباحث أن المتوسطات في الجدول السابق ونسبها هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو المجال أو الدرجة الكلية.

:

تمّ تفريغ الاستجابات وفق معايير الفقرات المعتمدة والمحكمة، حيث قام الباحث بعملية التفريغ، مع استبعاد الاستبانات التي لا تشتمل على جميع الاستجابات.

وقد أتبع الباحث الإجراءات التالية في عملية التفريغ:

١- قام الباحث بتصنيف الاستبانات حسب متغير الدراسة الرئيس وهو المهنة (مدير، معلم).

٢- تمت عملية التفريغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة، حيث أعطي لكل فقرة من الفقرات في التدرج الخماسي للمقياس (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). درجة تقابلها: ١، ٢، ٣، ٤، ٥.

٣- تم تفريغ البيانات المتحصلة على أداة الدراسة، والمتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة.

- تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام النظم الإحصائية (spss).

:

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وقام الباحث بتصنيف الاستبانات حسب متغيرات الدراسة، وتمت عملية التفريغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة.

وقام الباحث باستخدام النظم الإحصائية (Spss)، وتمثلت فيما يلي:

- الإحصاء الوصفي: وتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، وكذلك استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف.

- الإحصاء التحليلي: وتمثل في استخدام اختبار ت (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول المناخ التنظيمي السائد وحول أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المهنة (مدير، معلم)، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول المناخ التنظيمي السائد وحول أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي وعدد

سنوات الخبرة، وتم استخدام معاملات الارتباط (Spearman) لمعرفة درجة العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع المستخدمة لدى مديري المدارس الثانوية ، و بين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

ومناقشتها وتفسيرها

مقدمة :

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق لإجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد مجتمع الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بنائها وتقنياتها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة.

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد مجتمع الدراسة على تساؤلات الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية المتعلقة بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية، وكذلك المتعلقة بأساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية.

١- إجابة السؤال الأول:

[illegible]

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير

وبالنظر إلى متوسطات عبارات المجال القيادي من مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس نجد أنها تراوحت بين ٤,٨٤ - ٤,٠٥ بنسبة مئوية بلغت ٩٦,٨٪ - ٨١,٠٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٤,٤٥، بنسبة مئوية بلغت ٨٩,٠٪، وبانحراف معياري ٠,٦٧٢، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٠,٧٩، وتقع بقية العبارات على هذا المدى، حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن مستوى المجال القيادي من مجالات المناخ التنظيمي كان بدرجة كبيرة جداً، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:
احتلت المرتبة الأولى العبارة ١، بمتوسط بلغ ٤,٨٤، والتي تنص على: " اشعر بالرضا عند توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين بالعدل "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة ٩، بمتوسط بلغ ٤,٨٤ والتي تنص على " أقدر إنجاز المعلمين لدفعهم لمزيد من العطاء ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:
احتلت المرتبة ٨ العبارة ٥، بمتوسط بلغ ٤,٠٨، والتي تنص على " اعقد اجتماع مجلس المعلمين في الوقت المحدد حتى وان تأخر بعضهم "، واحتلت المرتبة ٩ العبارة ٨، بمتوسط بلغ ٤,٠٥، والتي تنص على " أبدا اخطط لما سأقوم به في اليوم التالي في نهاية الدوام اليومي بالمدرسة " .
ب- مجال الاتصال:

()

:

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
---------	-------------------	--	-----------------	----------------	-------------------	---------

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	

وبالنظر إلى متوسطات عبارات مجال الاتصال من مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٧٩ – ٣,٠٥ بنسبة مئوية بلغت ٩٥,٨٪ – ٦١,٠٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٤,٢١، بنسبة مئوية بلغت ٨٤,٢٪، وانحراف معياري ٠,٧٢٩، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ١,٧٤، وتقع بقية العبارات على هذا المدى، حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن مستوى مجال الاتصال من مجالات المناخ التنظيمي كان بدرجة كبيرة جداً، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ١٠، بمتوسط بلغ ٤,٧٩، والتي تنص على: " أعطي المعلمين عند اللقاء بهم حرية التعبير عن آرائهم "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة ١٢، بمتوسط بلغ ٤,٧٦ والتي تنص على " استمع وأبدي احترامي لحديث المعلم ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٦ العبارة ١٤، بمتوسط بلغ ٣,٥٣، والتي تنص على " أشارك في الرحلات المدرسية لتقوية التواصل مع المعلمين والطلاب"، واحتلت المرتبة ٧ العبارة ١٥، بمتوسط بلغ ٣,٠٥، والتي تنص على " أخطب المعلمين من خلال الخطابات الرسمية".

ج- مجال التوجيه:

()

:

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	

وبالنظر إلى متوسطات عبارات مجال التوجيه من مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٦٨ – ٤,٥٠ بنسبة مئوية بلغت ٩٣,٦٪ – ٩٠,٠٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٤,٥٦، بنسبة مئوية بلغت ٩١,٢٪، وبانحراف معياري ٠,٦١٣، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٠,١٨، وتقع بقية العبارات على هذا المدى، حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن مستوى مجال التوجيه من مجالات المناخ التنظيمي كان بدرجة كبيرة جداً، ويلاحظ ارتفاع الاستجابات على عبارات هذا المجال وفق المحك .

وكانت أعلى عبارة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ١٧، بمتوسط بلغ ٤,٦٨، والتي تنص على: " أتابع سير

العمل وفق الأهداف المرسومة.

أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٥ العبارة ١٨، بمتوسط بلغ ٤,٥٠، والتي تنص على " أكثف جولاتي في المدرسة لتلافي وقوع الأخطاء " .

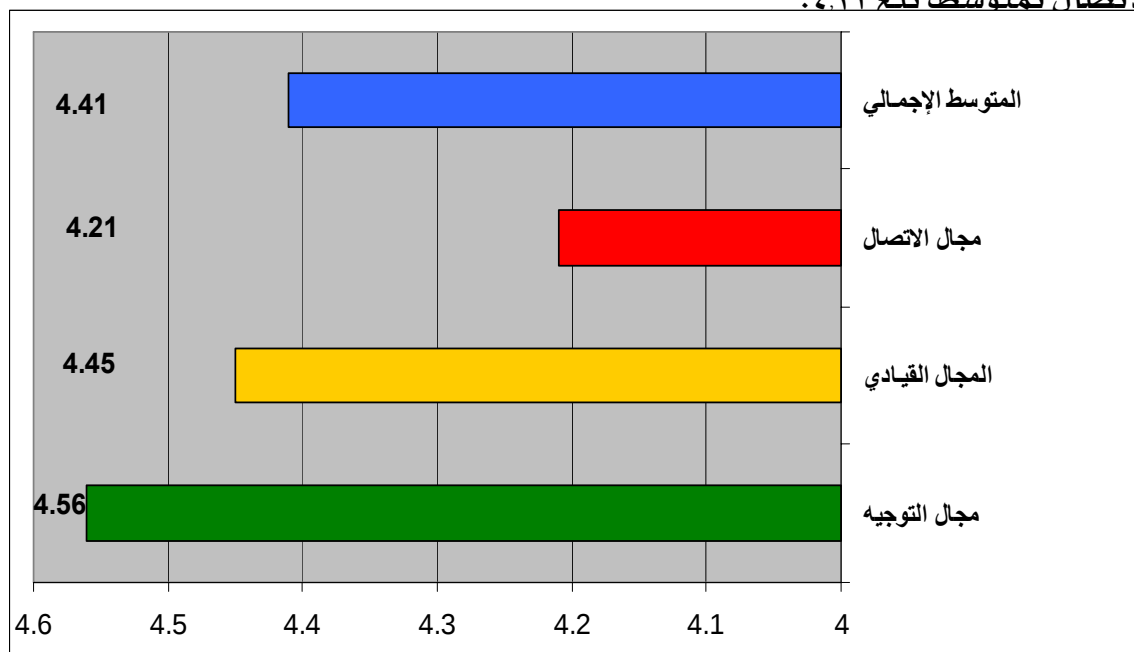
وبعد أن عرض الباحث للمتوسطات الحسابية لجميع عبارات كل مجال من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، تم حساب المتوسطات الإجمالية لكل مجال من المجالات لدى أفراد مجتمع الدراسة مديري المدارس الثانوية، والجدول (١٤) يوضح ذلك

()

:

	.	.	.		
	.	.	.		
	.	.	.		
	.	.	.		

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الإجمالي لمجالات المناخ التنظيمي لدى أفراد مجتمع الدراسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها ٤,٤١، وكان جميع مجالات المناخ التنظيمي بدرجة كبيرة جداً، وكان أعلى مجال هو مجال التوجيه بمتوسط بلغ ٤,٥٦، بينما كانت أقل مجال هو مجال الاتصال بمتوسط بلغ ٤,٢١.



()

٢- مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين:

أ- مجال علاقة المدير بالمعلمين:

()

:

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	

وبالنظر إلى متوسطات عبارات مجال علاقة المدير بالمعلمين من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٣٧ - ٣,٥٦ بنسبة مئوية بلغت ٨٧,٤٪ - ٧١,٢٪. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٤,٠٧، بنسبة مئوية بلغت ٨١,٤٪، وبانحراف معياري ١,٠٢٢، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٠,٨١، وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ووفقاً للمحك فإن مستوى مجال علاقة المدير بالمعلمين من مجالات المناخ التنظيمي كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ ارتفاع أغلب الاستجابات على عبارات هذا المجال وفق المحك. وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ٧، بمتوسط بلغ ٤,٣٧، والتي تنص على: "يحترم مشاعر المعلمين"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة ١، بمتوسط بلغ ٤,٢٩ والتي تنص على "يتصل بالمعلمين كلما دعت الحاجة".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:
احتلت المرتبة ٦ العبارة ٤، بمتوسط بلغ ٣,٩٣، والتي تنص على "يبرر أسباب نقده للمعلمين"، واحتلت المرتبة ٧ العبارة ٦، بمتوسط بلغ ٣,٥٦، والتي تنص على "يسمح للمعلمين بمغادرة المدرسة بعد انتهاء حصصهم".
ب- مجال شئون المعلمين ونموهم المهني:

()

:

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	

وبالنظر إلى متوسطات عبارات مجال شئون المعلمين ونموهم المهني من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,١٢ - ٣,٣٥ بنسبة مئوية بلغت ٨٢,٤٪ - ٦٧,٠٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات

وكانت أعلى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى العبارة ٨، بمتوسط بلغ ٤,١٢، والتي تنص على: " يهتم بالمعلمين الجدد ".
أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة ٥ العبارة ٩، بمتوسط بلغ ٣,٣٥، والتي تنص على " يوفر الكتب والمراجع اللازمة ".
ج- مجال علاقة المعلمين بالطلاب:

()

■ ■

[illegible]

وبالنظر إلى متوسطات عبارات مجال علاقة المعلمين بالطلاب من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤.٤٠ - ٣.٨٠ بنسبة مئوية بلغت ٨٨.٠٪ - ٧٦.٠٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٤.٠١، بنسبة مئوية بلغت ٨٠.٢٪، وبانحراف معياري ٠.٩٦٧، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٠.٦٠، وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ووفقاً للمحك فإن مستوى مجال علاقة المعلمين بالطلاب من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ١٣، بمتوسط بلغ ٤.٤٠، والتي تنص على: " اعتبر الطلبة محور العملية التعليمية "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة ٢١، بمتوسط بلغ ٤.١٨، والتي تنص على " أعطي الطلبة الفرصة لتحقيق النجاح ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٩ العبارة ٢٠، بمتوسط بلغ ٣.٨٤، والتي تنص على " احرص على مكافأة الطلبة "، واحتلت المرتبة ١٠ العبارة ٢٢، بمتوسط بلغ ٣.٨٠، والتي تنص على " أتجنب التهديد والعقاب ".

د- مجال العمل والإنتاج:

()

:

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
			.	.	.	

وبالنظر إلى متوسطات عبارات مجال العمل والإنتاج من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤.٢١ - ٣.٧٨ بنسبة مئوية بلغت ٨٤.٢٪ - ٧٥.٦٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٤.٠، بنسبة مئوية بلغت ٨٠.٠٪، وبانحراف معياري ١.٠٤٩، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٠.٤٣، وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ووفقاً للمحك فإن مستوى مجال العمل والإنتاج من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك. وكانت أعلى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى العبارة ٢٧، بمتوسط بلغ ٤.٢١، والتي تنص على: "أودي عملي بحيوية واستمتاع". أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة ٥ العبارة ٢٦، بمتوسط بلغ ٣.٧٨، والتي تنص على "اعتبر الأعمال الروتينية تعيق عملي". وبعد أن عرض الباحث للمتوسطات الحسابية لجميع عبارات كل مجال من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، تم حساب المتوسطات الإجمالية لكل مجال من المجالات لدى أفراد عينة الدراسة معلمي المدارس الثانوية، والجدول (١٩) يوضح ذلك

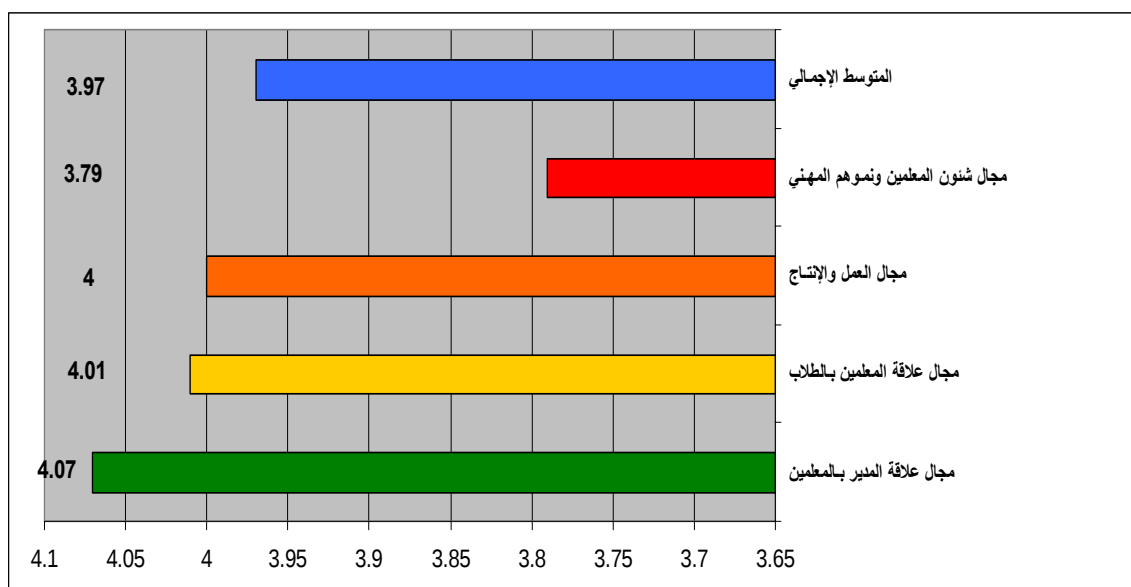
()

:

الترتيب	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
		.	.	.	
		.	.	.	
		.	.	.	

الترتيب	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة النوعية	الانحراف المعياري	التقدير
		.	.	.	
		.	.	.	

يتبين من الجدول السابق أن المستوى الإجمالي لمجالات المناخ التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها ٣,٩٧، وكان جميع المجالات بدرجة كبيرة، وكان أعلى مجال هو مجال مجال علاقة المدير بالمعلمين بمتوسط بلغ ٤,٠٧، بينما كان أقل مجال هو مجال شئون المعلمين ونموهم المهني بمتوسط بلغ ٣,٧٩.



1. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: ما المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف ؟

١- مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس:

أ- المجال القيادي:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات المجال القيادي من مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس نجد أنها تراوحت بين ٤,٨٤ - ٤,٠٥ بنسبة مئوية بلغت ٩٦,٨% - ٨١,٠% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٤,٤٥، بنسبة مئوية بلغت ٨٩,٠%، ووفقاً للمحك فإن مستوى المجال القيادي من مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس كان بدرجة كبيرة جداً.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف يدركون أهمية رضا العاملين عن العمل، وبالتالي حين يقوم مدير المدرسة بتوزيع المهام على المعلمين فإنه يراعي المساواة بين الجميع كما أنه يقدر الجهود التي يبذلها المعلمين داخل المدرسة لما لها من أهمية في تحقيق الدافعية لديهم نحو العمل والإنجاز، ويؤكد هذا مجيء العبارات " اشعر بالرضا عند توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين بالعدل "، و" أقدر إنجاز المعلمين لدفعهم لمزيد من العطاء " في المراتب الأولى من عبارات هذا المجال.

إلا إن بعض مديري المدارس يقومون بتأجيل العمل كتأجيل مواعيد الاجتماعات، وتأجيل التخطيط المسبق للعمل مما يجعل العمل يسير بعشوائية، ويؤكد هذا مجيء العبارات " اعقد اجتماع مجلس المعلمين في الوقت المحدد حتى وان تأخر بعضهم "، و" أبداً اخطط لما سأقوم به في اليوم التالي في نهاية الدوام اليومي بالمدرسة " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المجال.

ب- مجال الاتصال:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مجال الاتصال من مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٧٩ - ٣,٠٥ بنسبة مئوية بلغت ٩٥,٨% - ٦١,٠% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٤,٢١، بنسبة مئوية بلغت ٨٤,٢%، ووفقاً للمحك فإن مستوى مجال الاتصال من مجالات المناخ التنظيمي كان بدرجة كبيرة جداً.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يقومون بالاتصال بالمعلمين بشكل دوري ويتركون لهم مجال من حرية في إبداء آرائهم ومقترحاتهم والاستماع لها ووضعها محل التقدير، ويؤكد هذا مجيء العبارات " أعطي المعلمين عند اللقاء بهم حرية التعبير عن آرائهم "، و" استمع وأبدي احترامي لحديث المعلم " في المراتب الأولى من عبارات هذا المجال.

إلا أن بعض مديري المدارس لا يشاركون المعلمين والطلاب في الرحلات المدرسية، وهذا يقلل من التواصل بينه وبين المعلمين خاصة خارج العمل الرسمي، كما أن بعض يلجئون إلى استخدام المخاطبات الرسمية كقناة اتصال بينه وبين المعلمين، ويؤكد هذا مجيء العبارات " أشارك في الرحلات المدرسية لتقوية التواصل مع المعلمين والطلاب "، و" أخطب المعلمين من خلال الخطابات الرسمية " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المجال.

ج- مجال التوجيه:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مجال التوجيه من مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٦٨ – ٤,٥٠ بنسبة مئوية بلغت ٩٣,٦% – ٩٠,٠% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٤,٥٦، بنسبة مئوية بلغت ٩١,٢%، ووفقاً للمحك فإن مستوى مجال التوجيه من مجالات المناخ التنظيمي كان بدرجة كبيرة جداً.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يوجهون العمل داخل المدرسة من خلال المتابعة الجادة لسير العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة، ويوجه المعلمين إلى كيفية تنمية مهاراتهم في العمل ويعطيهم الخبرة اللازمة حول العمل المكلفين به، ويؤكد هذا مجيء العبارات " أتابع سير العمل وفق الأهداف المرسومة "، و" أشجع المعلمين على تنمية مهاراتهم ذاتياً " في المراتب الأولى من عبارات هذا المجال.

كما يقوم مديري المدارس بالتوجيه اللازم حول الأنشطة المدرسية، ويتابعون العمل داخل المدرسة لتلافي أي مشكلة قد تحدث، ويؤكد هذا ارتفاع مستوى العبارات " أشارك في الأنشطة اللامنهجية بالتوجيه والاقتراحات "، و" أكثف جولاتي في المدرسة لتلافي وقوع الأخطاء " رغم أنها جاءت في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المجال.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الشمري (١٤١٣هـ) ودراسة الربيعات (١٩٩٤م)، ودراسة العفنان (٢٠٠١م)، ودراسة نايف (٢٠٠٢م)، ودراسة عائشة (٢٠٠٣م)، دراسة الثابت (١٩٩٣م)، ودراسة توران (١٩٩٨م)، دراسة إيفانز (١٩٩٨م)، ودراسة جيبون (١٩٧٦م)، ودراسة سميث (١٩٩٧م)، دراسة دونالدسون (٢٠٠٦م)، ودراسة سكاربيرو (١٩٩٩م)

بينما تختلف هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من روبي والباكر (١٩٩٥م) ، ودراسة أحمد وأبو الوفا (١٩٩٨م)، ودراسة أبو سمرة (١٩٩٩م)، ودراسة طعامنة (١٩٩٦م)، ودراسة المومني (٢٠٠٦م)، ودراسة هايكنز (٢٠٠٢م)، ودراسة تشونج (٢٠٠١م).

٢- مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين:

أ- مجال علاقة المدير بالمعلمين:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مجال علاقة المدير بالمعلمين من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٣٧ - ٣,٥٦ بنسبة مئوية بلغت ٨٧,٤٪ - ٧١,٢٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٤,٠٧، بنسبة مئوية بلغت ٨١,٤٪، ووفقاً للمحك فإن مستوى مجال علاقة المدير بالمعلمين من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة.

وربما يعود السبب في ذلك شعور المعلمين باهتمام مدير المدرسة وتقدير عملهم والتواصل معهم عندما يحتاجون ذلك، ويؤكد هذا مجيء العبارات " يحترم مشاعر المعلمين"، و" يتصل بالمعلمين كلما دعت الحاجة " في المراتب الأولى من عبارات هذا المجال. إلا أن بعض مديري المدارس عندما يقومون بتوجيه النقد للمعلمين عن الأخطاء التي وقعت لا يقومون ببيان الأسباب، كما لا يسمحون بمغادرة المعلمين للمدرسة بعد انتهاء حصصهم اليومية، ويؤكد هذا مجيء العبارات " يبرر أسباب نقده للمعلمين"، و"

يسمح للمعلمين بمغادرة المدرسة بعد انتهاء حصصهم " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المجال.

:

ب-

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مجال شئون المعلمين ونموهم المهني من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,١٢ - ٣,٣٥ بنسبة مئوية بلغت ٨٢,٤٪ - ٦٧,٠٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٣,٧٩، بنسبة مئوية بلغت ٧٥,٨٪، ووفقاً للمحك فإن مستوى مجال شئون المعلمين ونموهم المهني من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى شعور المعلمين باهتمام مديري المدارس بالمعلمين الجدد ومحاولة مساعدتهم على النمو المهني وإكسابهم الخبرات اللازمة للعمل، وتشجيع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم من خلال تفعيل الزيارات الصفية بينهم، ويؤكد هذا مجيء العبارات " يهتم بالمعلمين الجدد "، و" يشجع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم " في المراتب الأولى من عبارات هذا المجال.

إلا أن بعض مديري المدارس لا يقومون بعمل اجتماعات مهنية للمعلمين، وربما يعود هذا لأن عمليات التدريب المهنية تكون من إدارة التربية والتعليم ودور مدير المدرسة حول ترشيح المعلمين للدورات التدريبية، وكذلك في عملية توفير الكتب والمراجع، فهو يطلب من إدارة التربية والتعليم الكتب والمراجع اللازمة وقد تتوفر هذه المراجع أو لا تتوفر، ويؤكد هذا مجيء العبارات " يخطط لاجتماعات مهنية للمعلمين "، و" يوفر الكتب والمراجع اللازمة " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المجال.

:

ج-

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مجال علاقة المعلمين بالطلاب من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٤٠ - ٣,٨٠ بنسبة مئوية بلغت ٨٨,٠٪ - ٧٦,٠٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات

هذا المجال ٤,٠١، بنسبة مئوية بلغت ٨٠,٢٪، ووفقاً للمحك فإن مستوى مجال علاقة المعلمين بالطلاب من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بالطلاب باعتبارهم المخرج النهائي للعملية التربوية، ويؤكد هذا مجيء العبارات " اعتبر الطلبة محور العملية التعليمية "، و" أعطي الطلبة الفرصة لتحقيق النجاح " في المراتب الأولى من عبارات هذا المجال.

إلا أن بعض مديري المدارس يضعف لديهم الاهتمام بالجانب المعنوي في تشجيع الطلاب من خلال مكافأة الطلاب، كما أنهم يمارسون العقاب على الطلاب المخالفين، ويؤكد هذا مجيء العبارات " احرص على مكافأة الطلبة "، و" أتجنب التهديد والعقاب " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المجال.

:

د-

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مجال العمل والإنتاج من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٢١ - ٣,٧٨ بنسبة مئوية بلغت ٨٤,٢٪ - ٧٥,٦٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٤,٠، بنسبة مئوية بلغت ٨٠,٠٪، ووفقاً للمحك فإن مستوى مجال العمل والإنتاج من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى شعور المعلمين بالنشاط والحيوية داخل الجو المدرسي نتيجة الرضا النفسي عن العمل، كما أنهم يشعرون بدورهم المؤثر في المدرسة من خلال علاج المشكلات التعليمية التي قد توجد فيشعرون حيالها أنهم حققوا إنجازاً داخل المدرسة، ويؤكد هذا مجيء العبارات " أودي عملي بحيوية واستمتاع "، و" أشارك في حل المشكلات التعليمية " في المراتب الأولى من عبارات هذا المجال.

إلا أن المعلمين يعتبرون العمل الكتابي الروتيني إعاقة للإنجاز المطلوب داخل المدرسة، كما أنهم لا يحرصون على زيارة المشرفين والمسؤولين التربويين للمدرسة، ويؤكد

هذا مجيء العبارات " احرص على زيارة المسؤولين للمدرسة "، و" اعتبر الأعمال الروتينية تعيق عملي " رغم أنها جاءت في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المجال.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الشمري (١٤١٣هـ) ودراسة الربيعات (١٩٩٤م)، ودراسة العفنان (٢٠٠١م)، ودراسة نايف (٢٠٠٢م)، ودراسة عائشة (٢٠٠٣م)، دراسة الثابت (١٩٩٣م)، ودراسة توران (١٩٩٨م)، دراسة إيفانز (١٩٩٨م)، ودراسة جيبون (١٩٧٦م)، ودراسة سميث (١٩٩٧م)، دراسة دونالدسون (٢٠٠٦م)، ودراسة سكاربيرو (١٩٩٩م)

بينما تختلف هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من روبي والباكر (١٩٩٥م) ، ودراسة أحمد وأبو الوفا (١٩٩٨م)، ودراسة أبو سمرة (١٩٩٩م)، ودراسة طعامنة (١٩٩٦م)، ودراسة المومني (٢٠٠٦م)، ودراسة هايكنز (٢٠٠٢م)، ودراسة تشونج (٢٠٠١م)،

٣- اجابة السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: ما أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات في كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، وفيما يلي توضيح ذلك.

١- أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر مديري المدارس:

أ- الأسلوب التعاوني:

()

:

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
			.	.	.	
			.	.	.	
			.	.	.	

وبالنظر إلى متوسطات عبارات الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٦٦ - ٣,٩٥ بنسبة مئوية بلغت ٩٣,٢٪ - ٧٩,٠٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٤,٤٢، بنسبة مئوية بلغت ٨٨,٤٪، وبانحراف معياري ٠,٧٧٥، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٠,٧١، وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك الذي وضعه الباحث. وكانت عبارة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى العبارة ٤، بمتوسط بلغ ٤,٦٦، والتي تنص على: " أبادل المعلومات مع المعلمين لحل أي مشكلة سوياً".

أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة ٥ العبارة ٢، بمتوسط بلغ ٣,٩٥، والتي تنص على " أحافظ على الحيادية في حل الصراعات بين أولياء الأمور والمعلمين".

ب- الأسلوب التشاركي:

()

:

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
			.	.	.	

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
			.	.	.	
			.	.	.	
			.	.	.	
			.	.	.	
			.	.	.	

وبالنظر إلى متوسطات عبارات الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٤٧ - ٤,٠٣ بنسبة مئوية بلغت ٨٩,٤٪ - ٨٠,٦٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٤,٢١، بنسبة مئوية بلغت ٨٤,٢٪، وبانحراف معياري ٠,٨٧١، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٠,٤٤، وتقع بقية العبارات على هذا المدى، حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التشاركي ي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة جداً، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت عبارة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ١٠، بمتوسط بلغ ٤,٤٧، والتي تنص على: " استخدم الأسلوب الإنساني لحل الصراعات بين العاملين".

أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٥ العبارة ٩، بمتوسط بلغ ٤,٠٣، والتي تنص على " أقوم بتفاوض مع المعلمين للتوصل إلى حل وسط عندما يحتد النقاش في الاجتماعات الرسمية".

ج- الأسلوب التكيفي:

:

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
			.	.	.	

وبالنظر إلى متوسطات عبارات الأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٥٣ - ١,٦١ بنسبة مئوية بلغت ٩٠,٦٪ - ٣٢,٢٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٥٦، بنسبة مئوية بلغت ٧١,٣٪، وبانحراف معياري ٠,٨٠٤، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٢,٩٢، وتقع بقية العبارات على هذا المدى، حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت عبارة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ١٣، بمتوسط بلغ ٤,٥٣، والتي تنص على: " أقوم بتهديئة مشاعر المعلمين عند اختلافهم على برنامج معين ".

أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٤ العبارة ١١، بمتوسط بلغ ١,٦١، والتي تنص على " أنتظر حدوث الصراع ثم أجد الحلول المناسبة ".

د- الأسلوب التجنبي:

()

:

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنالياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة النوعية	الانحراف المعياري	التقدير
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
			.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
			.	.	.	

وبالنظر إلى متوسطات عبارات الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٣,٦٨ - ١,٨٢ بنسبة مئوية بلغت ٧٣,٦٪ - ٣٦,٤٪. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٢,٣٨، بنسبة مئوية بلغت ٤٧,٦٪، وبانحراف معياري ١,٢١٦، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ١,٨٦، وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع كان بدرجة منخفضة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك.

وكانت عبارة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ١٦، بمتوسط بلغ ٣,٦٨، والتي تنص على: " أتحاشى أي صدام مع المعلمين حتى لا يؤثر على العمل ".
 أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٥ العبارة ١٥، بمتوسط بلغ ١,٨٢، والتي تنص على " أرى حل الصراعات الخاصة بين المعلمين مضيعة للوقت والجهد ".
 هـ- الأسلوب التنافسي:

()

:

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
			.		.	
			.	.	.	
			.	.	.	
			.	.	.	
			.	.	.	

وبالنظر إلى متوسطات عبارات الأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٠٥ - ٣,٠٣ بنسبة مئوية بلغت ٨١,٠٪ - ٦٠,٦٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٥٨، بنسبة مئوية بلغت ٧١,٦٪، وانحراف معياري ١,٢٣٧، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ١,٠٢، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التنافسي من

أساليب إدارة الصراع كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا المجال.

وكانت عبارة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ٢٠، بمتوسط بلغ ٤,٠٥، والتي تنص على: " اعبر عن رأيي باستخدام لغة مباشرة وقوية حينما تتفاقم الأمور بين المعلمين ".

أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٤ العبارة ٢٢، بمتوسط بلغ ٣,٠٣، والتي تنص على " استخدم سلطتي ومركزي لإنهاء الصراعات بين المعلمين وأولياء الأمور ".

وبعد أن عرض الباحث للمتوسطات الحسابية لجميع عبارات كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، تم حساب المتوسطات الإجمالية لكل أسلوب من الأساليب لدى أفراد مجتمع الدراسة مديري المدارس، والجدول (٢٥) يوضح ذلك.

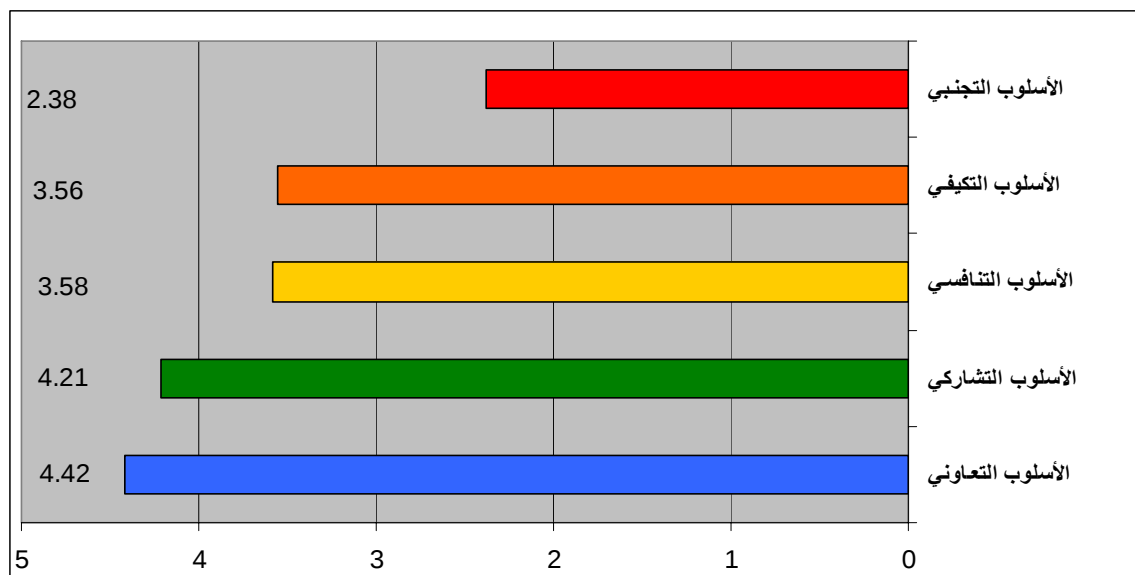
()

:

الترتيب	ترتيب الأساليب تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة النوعية	الانحراف المعياري	التقدير
	الأسلوب التعاوني	.	.	.	
	الأسلوب التشاركي	.	.	.	
	الأسلوب التنافسي	.	.	.	
	الأسلوب التكيفي	.	.	.	
	الأسلوب التجنبي	.	.	.	

يتبين من الجدول السابق تفاوت أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، حيث كان الأسلوبين الأكثر استخداماً من وجهة نظر مديري المدارس هما: الأسلوب التعاوني والأسلوب التشاركي بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لهما ٤,٤٢، و٤,٢١

على التوالي، بينما كان الأسلوبين الأقل استخداماً هما: الأسلوب التكيفي والأسلوب التجنبي بالتجنيبي بمتوسطات بلغت ٣,٥٦، و٢,٣٨ على التوالي.



()

٢- أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين:
أ- الأسلوب التعاوني:

()

:

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
---------	--------------------	--------------------------------------	-----------------	----------------	-------------------	---------

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	

وبالنظر إلى متوسطات عبارات الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٢٣ - ٢,٥٢ بنسبة مئوية بلغت ٨٤,٦٪ - ٥٠,٤٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٧٢، بنسبة مئوية بلغت ٧٤,٤٪، وبانحراف معياري ١,٠٢٣، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ١,٧١، وتقع بقية العبارات على هذا المدى، حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك الذي وضعه الباحث. وكانت عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ١، بمتوسط بلغ ٤,٢٣، والتي تنص على: "أتعاون مع مديري للتوصل إلى قرارات مقبولة لدينا".

أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٤ العبارة ٤، بمتوسط بلغ ٢,٥٢، والتي تنص على "ارغب بوجود الصراع لزيادة الفاعلية".

ب- الأسلوب التشاركي:

()

:

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
			.	.	.	

وبالنظر إلى متوسطات عبارات الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,١٣ - ٣,٥٦ بنسبة مئوية بلغت ٨٢,٦٪ - ٧١,٢٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٩٣، بنسبة مئوية بلغت ٧٨,٥٪، وبانحراف معياري ٠,٩١٦، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٠,٥٧، وتقع بقية العبارات على هذا المدى، حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك الذي وضعه الباحث. وكانت عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ٨، بمتوسط بلغ ٤,١٣، والتي تنص على: "أحاول إيجاد حلول توفيقية وإقناع الأطراف بها".

أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٤ العبارة ٥، بمتوسط بلغ ٣,٥٦، والتي تنص على "أتنازل عن بعض

النقاط للوصول إلى حل".

ج- الأسلوب التكيفي:

()

:

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
			.	.	.	

وبالنظر إلى متوسطات عبارات الأسلوب التكييفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٠٨ - ٣,٢٤ بنسبة مئوية بلغت ٨١,٦% - ٦٤,٨% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٦٢، بنسبة مئوية بلغت ٧٢,٤%، وبانحراف معياري ١,٠٨٦، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٠,٨٤، وتقع بقية العبارات على هذا المدى، حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التكييفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ١٢، بمتوسط بلغ ٤,٠٨، والتي تنص على: " أتفادى الكلام المزعج رداً على كلام المدير".

أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٤ العبارة ١١، بمتوسط بلغ ٣,٢٤، والتي تنص على " احتفظ لنفسى بصراعي مع المدير".

د-الأسلوب التجنبي:

()

:

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
---------	-------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------	-------------------	---------

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	

وبالنظر إلى متوسطات عبارات الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٢٤ - ٣,٤٩ بنسبة مئوية بلغت ٨٤,٨٪ - ٦٩,٨٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٩٦، بنسبة مئوية بلغت ٧٩,٢٪، وبانحراف معياري ٠,٩٩٨، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٠,٧٥، وتقع بقية العبارات على هذا المدى، حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة العبارة ١٥، بمتوسط بلغ ٤,٢٤، والتي تنص على: " اعمل جاهداً للقضاء على الصراع مبكراً".

أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت العبارة ١٤، بمتوسط بلغ ٣,٤٩، والتي تنص على " أتجاهل الصراع ولا أعطية الأهمية".
 هـ- الأسلوب التنافسي:

()

:

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
		.	.	.	.	
		.	.	.	.	

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
			.	.	.	
		.	.	.	.	
			.	.	.	

وبالنظر إلى متوسطات عبارات الأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٣,٣٦ - ٢,٣٥ بنسبة مئوية بلغت ٦٧,٢٪ - ٤٧,٠٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٢,٧٨، بنسبة مئوية بلغت ٥٥,٦٪، وبانحراف معياري ١,٣٣٩، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ١,٠١، وتقع بقية العبارات على هذا المدى، حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة العبارة ١٧، بمتوسط بلغ ٣,٣٦، والتي تنص على: " ابدل ما استطيع لجعل القرار لصالحه".

أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت العبارة ١٩، بمتوسط بلغ ٢,٥٩، والتي تنص على " استخدم نفوذي لتكون أفكارك مقبولة".

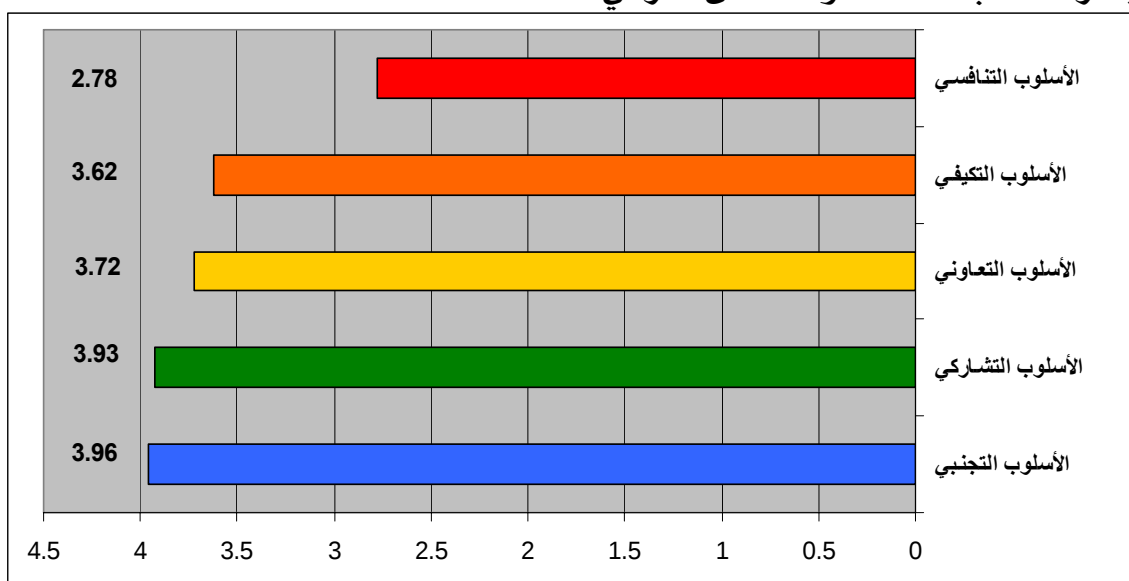
وبعد أن عرض الباحث للمتوسطات الحسابية لجميع عبارات كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، تم حساب المتوسطات الإجمالية لكل أسلوب من الأساليب لدى أفراد عينة الدراسة معلمي المدارس الثانوية، والجدول (٣١) يوضح ذلك.

()

:

الترتيب	ترتيب الأساليب تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة النئوية	الانحراف المعياري	التقدير
	الأسلوب التجنبي	.	.	.	
	الأسلوب التشاركي	.	.	.	
	الأسلوب التعاوني	.	.	.	
	الأسلوب التكيفي	.	.	.	
	الأسلوب التنافسي	.	.	.	

يتبين من الجدول السابق تفاوت أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، حيث كان الأسلوبين الأكثر استخداماً من وجهة نظر معلمي المدارس هما: الأسلوب التجنبي والأسلوب التشاركي بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لهما ٣,٩٦ و ٣,٩٣ على التوالي، بينما كان الأسلوبين الأقل استخداماً هما: الأسلوب التكيفي والأسلوب التنافسي بمتوسطات بلغت ٣,٦٢ و ٢,٧٨ على التوالي.



()

٢. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: ما أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف ؟

١ - أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر مديري المدارس:

أ- الأسلوب التعاوني:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٦٦ - ٣,٩٥ بنسبة مئوية بلغت ٩٣,٢٪ - ٧٩,٠٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٤,٤٢، بنسبة مئوية بلغت ٨٨,٤٪، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى تعاون مديري المدارس مع المعلمين لحل أي مشكلة قد تعترض العمل، وذلك من خلال جمع المعلومات المحيطة بالمشكلة ودراستها للوصول إلى حلول لها، ويؤكد هذا مجيء العبارة " أ تبادل المعلومات مع المعلمين لحل أي مشكلة سويًا " في المرتبة الأولى من عبارات هذا المجال.

وعلى الرغم من مجيء العبارة " أحافظ على الحيادية في حل الصراعات بين أولياء الأمور والمعلمين " في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا المجال فإن مديري المدارس يحاولون التدخل لحل أي خلاف بين المعلمين وأولياء الأمور وهذا يقلل من حدة الصراع الذي قد يحدث.

ب- الأسلوب التشاركي:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٤٧ - ٤,٠٣ بنسبة مئوية بلغت ٨٩,٤٪ - ٨٠,٦٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٤,٢١، بنسبة مئوية بلغت ٨٤,٢٪، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب

التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة جداً.

وربما يعود السبب في ذلك إلى تدخل العلاقات الإنسانية لإنهاء الصراع والتوصل إلى حل له، ويؤكد هذا مجيء العبارة " استخدم الأسلوب الإنساني لحل الصراعات بين العاملين " في المرتبة الأولى من عبارات هذا المجال.

وبالرغم من مجيء العبارة " أقوم بتفاوض مع المعلمين للتوصل إلى حل وسط عندما يحدث النقاش في الاجتماعات الرسمية " في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا المجال إلا أن مديري المدارس يقومون بتقريب وجهات النظر والتفاوض مع المعلمين لتقديم تنازلات كل من طرفه وخاصة عندما تزداد حدة الصراع.

ج- الأسلوب التكييفي:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التكييفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٥٣ - ١,٦١ بنسبة مئوية بلغت ٩٠,٦% - ٣٢,٢% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٥٦، بنسبة مئوية بلغت ٧١,٣%، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التكييفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى قيام مديري المدارس بتهدئة موقف الصراع قبل تأزم المشكلة، والوقوف على الأسباب ووضع الإجراءات الكفيلة بحل المشكلة، ويؤكد هذا مجيء العبارة " أقوم بتهدئة مشاعر المعلمين عند اختلافهم على برنامج معين " في المرتبة الأولى من عبارات هذا المجال.

كما أن مديري المدارس لا يقفون أمام الصراع الذي قد يحصل بين العاملين موقفاً محايداً لحين تفاقمه، بل يحاولون العمل على حل الصراع من بدايته، ويؤكد هذا مجيء العبارة " أنتظر حدوث الصراع ثم أجد الحلول المناسبة " في المرتبة الأخيرة.

د- الأسلوب التجنبي:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي

يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٣,٦٨ - ١,٨٢ بنسبة مئوية بلغت ٧٣,٦٪ - ٣٦,٤٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٢,٣٨، بنسبة مئوية بلغت ٤٧,٦٪، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كان بدرجة منخفضة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس لا يتغافلون عن الصراع الذي ينشأ بين المعلمين لأنهم يدركون أن تأزم الصراع يؤثر على الإنتاجية في العمل، ويؤكد هذا مجيء العبارة " أتحاشى أي صدام مع المعلمين حتى لا يؤثر على العمل " في المرتبة الأولى من عبارات هذا المجال.

كما لا يعتبر مديري المدارس أن الصراع بين المعلمين والتدخل فيه ضياع للوقت المبذول في حله، ولكنهم يقدرّون أهمية الوقت والجهد المبذول لإنهاء الصراع ويتخذون كافة السبل للعمل على إنجائه مهما تطلب من الوقت، ويؤكد هذا انخفاض نسبة العبارة " أرى حل الصراعات الخاصة بين المعلمين مضيعة للوقت والجهد " التي جاءت المرتبة الأخيرة من عبارات هذا المجال.

هـ- الأسلوب التنافسي:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٠٥ - ٣,٠٣ بنسبة مئوية بلغت ٨١,٠٪ - ٦٠,٦٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٥٨، بنسبة مئوية بلغت ٧١,٦٪، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يتدخلون من خلال سلطتهم على المعلمين لوقف حدة الصراع بتعبيرات واضحة وقوية تلزم المعلمين بتنفيذها، ويؤكد هذا

مجيء العبارة " اعبر عن رأيي باستخدام لغة مباشرة وقوية حينما تتفاقم الأمور بين المعلمين " في المرتبة الأولى من عبارات هذا المجال.

إلا أن بعض مديري المدارس لا يحبذون استخدام سلطتهم للتأثير على المعلمين حين يكون الصراع بين المعلم وولي الأمر، ويؤكد هذا مجيء العبارة " استخدم سلطتي ومركزي لإنهاء الصراعات بين المعلمين وأولياء الأمور " في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا المجال.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة الزهراني (١٤٢٠هـ)، و دراسة السلمي (٢٠٠٤م)، ودراسة الحازمي (٢٠٠٥م)، ودراسة عويس (٢٠٠٢م)، ودراسة النمر (١٩٩٤م)، ودراسة ديفيد والمشيقيح (٢٠٠٠م)، ودراسة موريس (١٩٩٦م)، ودراسة دونالدسون (٢٠٠٦م)، ودراسة سكاربيرو (١٩٩٩م).

وتختلف هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة زكريان (١٩٩٤م)، ودراسة خضور (١٩٩٦م)، ودراسة المومني (٢٠٠٦م)، ودراسة كاثلين (١٩٩١م).

٢- أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين:

أ- الأسلوب التعاوني:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٢٣ - ٢,٥٢ بنسبة مئوية بلغت ٨٤,٦% - ٥٠,٤% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٧٢، بنسبة مئوية بلغت ٧٤,٤%، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب المعلمين يقومون بالتواصل مع مدير المدرسة والاتفاق على قرارات ترضي الطرفين، ويؤكد هذا مجيء العبارة " أتعاون مع مديري للتوصل إلى قرارات مقبولة لدينا " في المرتبة الأولى من عبارات هذا المجال.

كما أن المعلمين لا يرغبون في وجود الصراع لأنهم يشعرون أنه يشكل نقطة ضغط في العمل واستنزاف للجهد في غير مكانه، ويؤكد هذا مجيء العبارة " أرغب بوجود الصراع لزيادة الفاعلية " في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا المجال.

ب- الأسلوب التشاركي:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,١٣ - ٣,٥٦ بنسبة مئوية بلغت ٨٢,٦% - ٧١,٢% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٩٣، بنسبة مئوية بلغت ٧٨,٥%، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة.

زربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب المعلمين يعملون على إنهاء الصراع من خلال طرح الحلول لمعالجته، وإقناع الأطراف المتنازعة لقبول الحل المطروح، ويؤكد هذا مجيء العبارة " أحاول إيجاد حلول توفيقية وإقناع الأطراف بها" في المرتبة الأولى من عبارات هذا المجال.

كما أن أغلب المعلمين يتنازلون عن بعض حقوقهم من أجل حل الصراع لإدراكهم للآثار النفسية عليهم في حال استمرار الصراع، ويؤكد هذا مجيء العبارة " أتنازل عن بعض النقاط للوصول إلى حل " بمتوسط مرتفع على الرغم من أنها كانت في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا المجال.

ج- الأسلوب التكيفي:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٠٨ - ٣,٢٤ بنسبة مئوية بلغت ٨١,٦% - ٦٤,٨% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٦٢، بنسبة مئوية بلغت ٧٢,٤%، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب

التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب المعلمين يعملون على تفادي تفاقم الصراع مع المديرين فلا يقومون بالمساجلة الكلامية مع المديرين لكي لا يؤثر الصراع على عملهم، ويؤكد هذا مجيء العبارة " أتفادى الكلام المزعج رداً على كلام المدير " في المرتبة الأولى من عبارات هذا المجال.

إلا أن بعض المعلمين لا يحاولون تكبير حجم الصراع فيحتفظون به بينهم وبين المدير ولا يحاولون نشر ذلك بين المعلمين في المدرسة ويؤكد هذا مجيء العبارة " احتفظ لنفسى بصراعي مع المدير " في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا المجال.

د- الأسلوب التجنبي:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٢٤ - ٣,٤٩ بنسبة مئوية بلغت ٨٤,٨% - ٦٩,٨% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٩٦ بنسبة مئوية بلغت ٧٩,٢%، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة.

وربما يعود السبب في ذلك على أن المعلمين يحاولون تجنب ازدياد حدة الصراع فيعملون على تسريع الحل ما أمكن، ويؤكد هذا مجيء العبارة " اعمل جاهداً للقضاء على الصراع مبكراً " في المرتبة الأولى من عبارات هذا المجال.

"

"

هـ- الأسلوب التنافسي:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية

بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٣,٣٦ - ٢,٣٥ بنسبة مئوية بلغت ٦٧,٢٪ - ٤٧,٠٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٢,٧٨، بنسبة مئوية بلغت ٥٥,٦٪، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كان بدرجة متوسطة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى محاولة المعلمين أن يكونوا الطرف المستفيد من الصراع وأن تكون الخسائر أقل ما يمكن، وهذا يجعل حدة الصراع أكبر، ويؤكد هذا مجيء العبارة " ابذل ما تستطيع لجعل القرار لصالحه " في المرتبة الأولى من عبارات هذا المجال.

إلا أن بعض المعلمين لا يحاولون استخدام سلطتهم لكسب الصراع إلى طرفهم وتنفيذ أفكارهم التي يريدونها التي تكون موضوع الصراع، ويؤكد هذا مجيء العبارة " استخدم نفوذي لتكون أفكارك مقبولة " في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا المجال.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة الزهراني (١٤٢٠هـ)، و دراسة السلمي (٢٠٠٤م)، ودراسة الحازمي (٢٠٠٥م)، ودراسة عويس (٢٠٠٢م)، ودراسة النمر (١٩٩٤م)، ودراسة ديفيد والمشيقيح (٢٠٠٠م)، ودراسة موريس (١٩٩٦م)، ودراسة دونالدسون (٢٠٠٦م)، ودراسة سكاربيرو (١٩٩٩م).

وتختلف هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة زكريان (١٩٩٤م)، ودراسة خضور (١٩٩٦م)، ودراسة المومني (٢٠٠٦م)، ودراسة كاثلين (١٩٩١م).

٣ - إجابة السؤال الثالث:

:

$$(\alpha = .)$$

$$(/)$$

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المهنة (مدير/ معلم)، تم استخدام اختبار (ت) (-T Test)، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

()

(T - Test) ()

:(/)

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	
مدير	.	.	.		.	*
معلم	.	.	.		.	

* (. = α)

يُظهر الجدول (٣٢) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المهنة (مدير/ معلم)، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس على المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس ١٠٧,٢٢١، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين ٩٢,٢٨٩.

٣. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث:

:

(. = α)

(/)

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المهنة (مدير/ معلم)، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس على المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس ١٠٧,٢٢١، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين ٩٢,٢٨٩.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس أقدر على تحقيق المناخ التنظيمي في المدرسة من المعلمين، فهم يقومون بمتابعة سير العمل في المدرسة أولاً بأول وتلافي حدوث المشكلات والعمل على حلها بصورة سريعة، وهذا يقل لدى المعلمين حيث تتفاوت

صلاحياتهم من مدرسة لأخرى، وبالتالي فإن مديري المدارس كقادة تربويين في مدارسهم قادرين على فهم النظام ككل والتعامل مع هذا النظام بصورة متكاملة من أجل الحفاظ على الاستمرارية في الإنتاجية والإنجاز وتحقيق المناخ التنظيمي العالي في مدارسهم.

٤. إجابة السؤال الرابع:

:

$$(\alpha = .)$$

$$(\quad / \quad)$$

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المهنة (مدير/ معلم)، تم استخدام اختبارات (T-Test)، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

$$(\quad)$$

$$(T - Test) (\quad)$$

$$:(\quad / \quad)$$

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	
مدير	.	.	.		.	*
معلم	.	.	.		.	

$$*(\alpha = .).$$

يُظهر الجدول (٣٣) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المهنة (مدير/ معلم)، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس على المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس ٨٣,٥٧٨، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين ٧٢,٦٢٩.

٤. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع:

:

$$(\alpha = .)$$

$$(\quad / \quad)$$

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المهنة (مدير/ معلم)، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس على المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس ٨٣.٥٧٨، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين ٧٢.٦٢٩.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن لمديري المدارس سلطة أعلى من المعلمين ويحاولون من خلالها الضغط لتنفيذ قراراتهم وأفكارهم خاصة إذا كانت مدعومة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموجودة، وبالتالي يكون كسب الصراع لدى المديرين أعلى منه لدى المعلمين.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الزهراني (١٤٢٠هـ) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى للمهنة.

٥- إجابة السؤال الخامس:

:

$$(\alpha = .)$$

$$(\quad)$$

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

١- الفروق بين المتوسطات حول المناخ التنظيمي وفقاً لمتغيرات الدراسة لدى مديري المدارس:

()
(ANOVA)

	()				
		.		.	
.	.	.		.	
				.	

يتبين من الجدول (٣٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ١.٢٤٩.

()
(ANOVA)

	()				
		.		.	
* .	.	.		.	
				.	

*(. = α)

يتبين من الجدول (٣٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣,٥٨٦.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٣٦).

()

:

	-	-		
-	-	-	-	
-	-	-	-	-
-	-	* -	* -	-
-	-	* -	* -	

* ($\alpha = 0.05$)

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، والذين خبرتهم ١٠- أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥- أقل من ١٠ سنة.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥- أقل من ١٠ سنة.

٢- الفروق بين المتوسطات حول المناخ التنظيمي وفقاً لمتغيرات الدراسة لدى المعلمين:

- :

()

(ANOVA)

:

	()				
		.		.	
*	.	.		.	
				.	

*($\alpha = 0.05$)

يتبين من الجدول (٣٧) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٤.٢٢٧.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٣٨).

()

:

- .	- .	-	
-	-	* .	
-	-	* .	

* (. = α)

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير المؤهل، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس تربوي ودراسات عليا على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين خبرتهم الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي.

- :

()

(ANOVA)

:

	()				
		.		.	
*	.	.		.	
				.	

* (. = α) .

يتبين من الجدول (٣٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣,٤٧٢.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٤٠).

()

:

	-	-		
--	---	---	--	--

-	-	-	-	
-	-	-	-	-
-	-	* -	* -	-
-	-	* -	* -	

* (. = α)

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، والذين خبرتهم ١٠- أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥- أقل من ١٠ سنة.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥- أقل من ١٠ سنة.

٥. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الخامس:

:

(. = α)

()

١- الفروق بين المتوسطات حول المناخ التنظيمي وفقاً لمتغيرات الدراسة لدى مديري المدارس:

أ- المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد لدى

مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ١.٢٤٩.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية المناخ التنظيمي داخل المدرسة، وأنه بالرغم من اختلاف المؤهل العلمي يحاول مديرو المدارس تحقيق المناخ التنظيمي السليم لمنسوبي المدرسة. وتختلف هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من نايف (٢٠٠٢م)، ودراسة تشونج (٢٠٠١م)، ودراسة المومني (٢٠٠٦م) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ب- عدد سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣.٥٨٦.

وربما يعود السبب في ذلك في أن لخبرة مدير المدرسة دور كبير في تحقيق المناخ التنظيمي الفعال، حيث إن مدير المدرسة ذو الخبرة العالية لديه قدره على حل العقبات والمشكلات التي تعترض تقدم العمل، وبالتالي هم أقدر على تحقيق المناخ التنظيمي بصورة أفضل من مديري المدارس ذوي الخبرة المنخفضة، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، والذين خبرتهم ١٠ - أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥ - أقل من ١٠ سنة. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥ - أقل من ١٠ سنة.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من نايف (٢٠٠٢م)، ودراسة تشونج (٢٠٠١م)، ودراسة المومني (٢٠٠٦م) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

٢- الفروق بين المتوسطات حول المناخ التنظيمي وفقاً لمتغيرات الدراسة لدى المعلمين:

أ- المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٤.٢٢٧.

وربما يعود السبب في أن المعلمين ذوي المؤهل المرتفع أقدر على إدراك المناخ التنظيمي داخل المدرسة من المعلمين ذوي المؤهل المنخفض، وهذا يعود للمعارف والخبرات التي حصلوا عليها نتيجة دراستهم حيث إن المعلم المعد إعداداً تربوياً أو الذي أنهى دراساته العليا لديه تصور أوضح من المعلم غير التربوي، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس تربوي ودراسات عليا على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من نايف (٢٠٠٢م)، ودراسة تشونج (٢٠٠١م)، ودراسة المومني (٢٠٠٦م) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ب- عدد سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣.٤٧٢.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين ذوي الخبرة العالية لديهم وعي وإلمام أكثر بالمناخ التنظيمي من المعلمين ذوي الخبرة المنخفضة، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، والذين خبرتهم ١٠ - أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥ - أقل من ١٠ سنة. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥ - أقل من ١٠ سنة. وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من نايف (٢٠٠٢م)، ودراسة تشونج (٢٠٠١م)، ودراسة المومني (٢٠٠٦م) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

٦- إجابة السؤال السادس:

:

$$(\alpha = .)$$

()

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

١- الفروق بين المتوسطات حول أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس:

:

-

()

(ANOVA)

:

	()				
		.		.	
.	.	.		.	
				.	

.(= α)

*

يتبين من الجدول (٤١) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٧,٨٣٥.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٤٢).

()

:

- .	- .	-	
-	-	* .	
-	-	* .	

*(. = α)

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير المؤهل العلمي، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس تربوي على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي.

:

()

(ANOVA)

:

	()				
		.		.	
* .	.	.		.	
				.	

*(. = α)

يتبين من الجدول (٤٣) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣,٢١١.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٤٤).

()

:

	-	-		
-	-	-	-	
-	-	-	-	-
-	-	* .	* .	-
-	-	* .	* .	

*($\alpha = 0.05$).

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، والذين خبرتهم ١٠ - أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥ - أقل من ١٠ سنة.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥ - أقل من ١٠ سنة.

٢- الفروق بين المتوسطات حول أساليب إدارة الصراع لدى المعلمين:

- :

()

(ANOVA)

:

	()				
* .	.	.		.	
		.		.	
				.	

* (. = α) .

يتبين من الجدول (٤٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٨,٥٥٦ . ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٤٦) .

()

:

- .	- .	-	
-	-	* .	
-	-	* .	

* (. = α) .

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس تربوي ودراسات عليا على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي.

- :

()

(ANOVA)

:

	()				
		.		.	
* .	.	.		.	
				.	

* (. = α) .

يتبين من الجدول (٤٧) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي

يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٤.١١٠.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين المتوسطات حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٤٨).

()

:

	-	-		
-	-	-	-	
-	-	-	-	-
-	-	*	*	-
-	-	*	*	

* (. = α)

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، والذين خبرتهم ١٠ - أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥ - أقل من ١٠ سنة.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥ - أقل من ١٠ سنة.

٦. مناقشة وتفسير نتائج السؤال السادس:

:

(. = α)

()

١- الفروق بين المتوسطات حول أساليب إدارة الصراع وفقاً لمتغيرات الدراسة لدى مديري المدارس:

أ- المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٧,٨٣٥.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس ذوي المؤهل العالي أقدر على تمييز أساليب الصراع المستخدمة في مدارسهم والتعامل معها حسب المواقف المتعددة لها من مديري المدارس ذوي المؤهل المنخفض بحكم المعرفة والتأهيل الذي حصلوا عليه حيث إن التأهيل التربوي لمدير المدرسة يجعله قادراً على الإحاطة بالصراع وإدارته لأنه يكون قد اطلع معرفياً على الأمور المتعلقة بذلك خاصة إذا كان تأهيله العالي في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس تربوي على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة زكريان (١٩٩٤م)، ودراسة خضور (١٩٩٦م)، ودراسة المومني (٢٠٠٦م) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ب- عدد سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣,٢١١.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس ذوي الخبرة العالية لديهم قدرة أفضل في التعامل مع الصراع وإدارته من مديري المدارس ذوي الخبرة المنخفضة، لأنهم نتيجة خبرتهم واجهوا مواقف متعددة وصراعات متنوعة داخل مدارسهم واستطاعوا التغلب عليها وحلها، وبالتالي مع تكرار المواقف يصبح مدير المدرسة على دراية أكثر بإدارة الصراع وأساليبه، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، والذين خبرتهم ١٠ - أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥ - أقل من ١٠ سنة. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥ - أقل من ١٠ سنة.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة زكريان (١٩٩٤م)، ودراسة خضور (١٩٩٦م)، ودراسة ديفيد والمشيقيح (٢٠٠٠م)، ودراسة المومني (٢٠٠٦م) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

٢- الفروق بين المتوسطات حول أساليب إدارة الصراع وفقاً لمتغيرات الدراسة لدى المعلمين

- :

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٨.٥٥٦.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين ذوي المؤهل العلمي الأعلى أكثر إدراكاً لأساليب الصراع التي يستخدمها مديري المدارس من المعلمين ذوي المؤهل المنخفض وذلك بحكم المعرفة التي حصلوا عليها نتيجة تأهيلهم، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية

بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس تربوي ودراسات عليا على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة زكريان (١٩٩٤م)، ودراسة خضور (١٩٩٦م)، ودراسة المومني (٢٠٠٦م) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- :

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٤.١١٠.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين ذوي الخبرة العالية نتيجة ممارستهم الطويلة للعمل داخل المدرسة على وعي أكثر بممارسة مدير المدرسة لأساليب إدارة الصراع من المعلمين ذوي الخبرة المنخفضة، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، والذين خبرتهم ١٠ - أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥ - أقل من ١٠ سنة. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥ - أقل من ١٠ سنة.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة زكريان (١٩٩٤م)، ودراسة خضور (١٩٩٦م)، ودراسة ديفيد والمشيقيح (٢٠٠٠م)، ودراسة المومني (٢٠٠٦م) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

٧- إجابة السؤال السابع:

:

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس بمدينة الطائف، تمّ حساب معاملات الارتباط سبيرمان (spearman)، والجدول (٤٩) يوضح هذه العلاقة:

أ- من وجهة نظر المديرين:

()

(spearman)

:

المناخ التنظيمي	
** .	الأسلوب التعاوني
** .	الأسلوب التشاركي
** .	الأسلوب التكيفي
** . -	الأسلوب التجنبي
** .	الأسلوب التنافسي

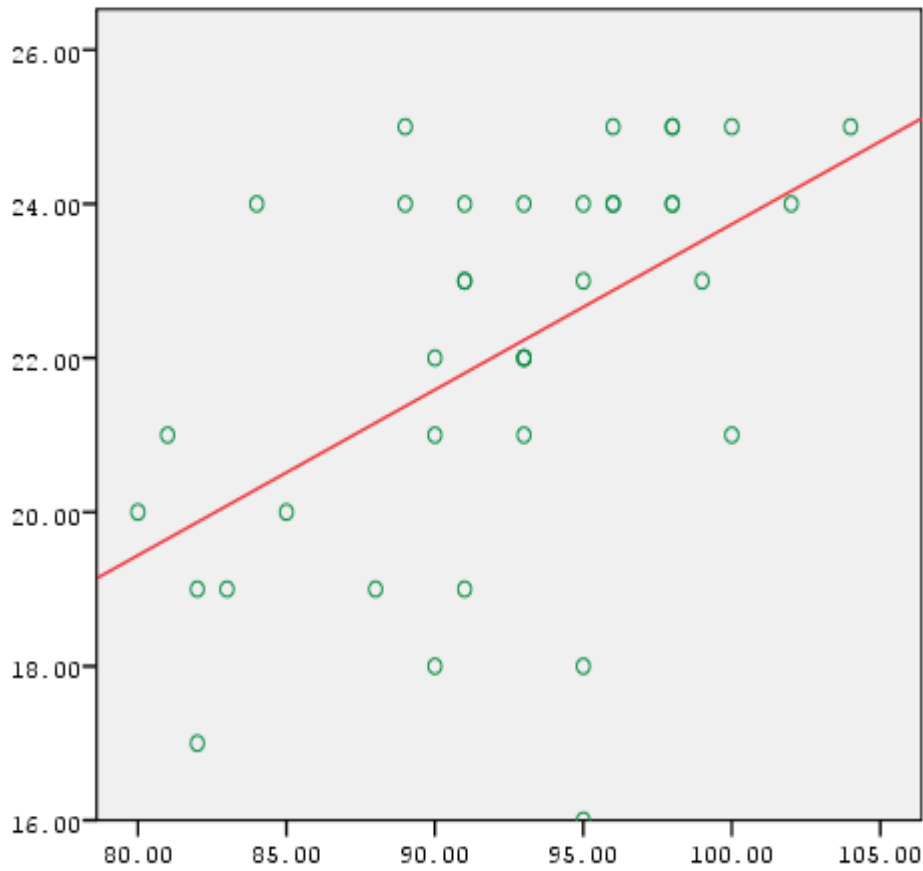
(. = α)

**

يتبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٧٤٨، ويعتبر معامل الارتباط مرتفع، بحيث تقوم بين الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، والشكل رقم (١٦) يوضح هذه العلاقة.

()

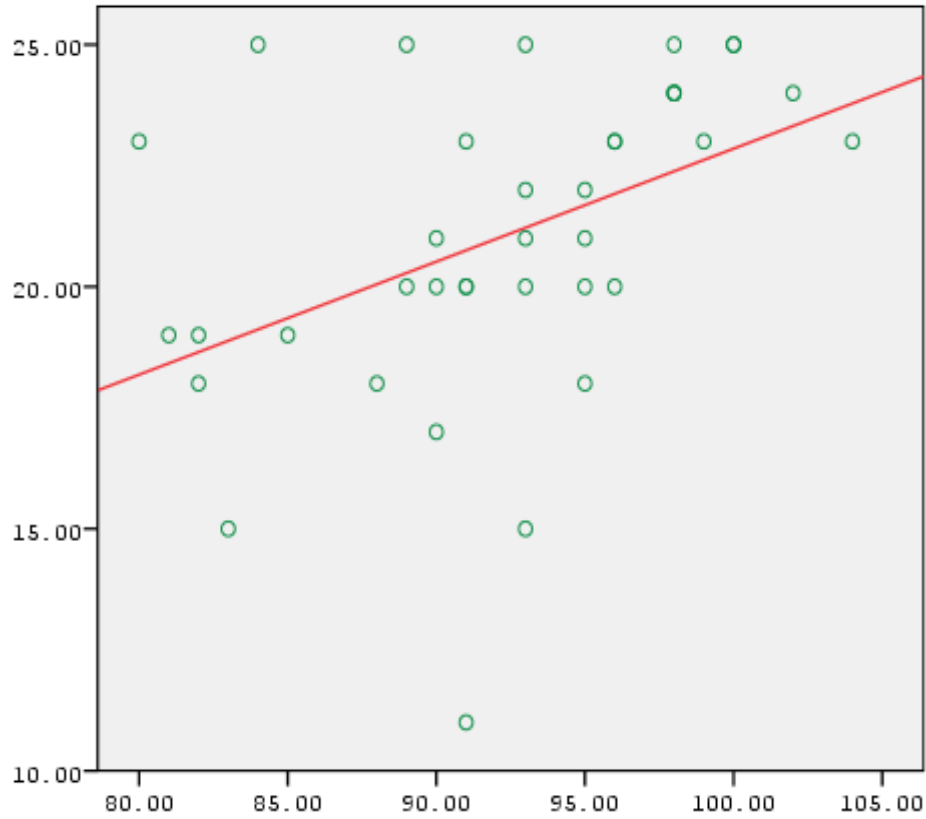
:



كما يتبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.540، ويعتبر معامل الارتباط مقبول، بحيث تقوم بين الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، والشكل رقم (١٧) يوضح هذه العلاقة.

()

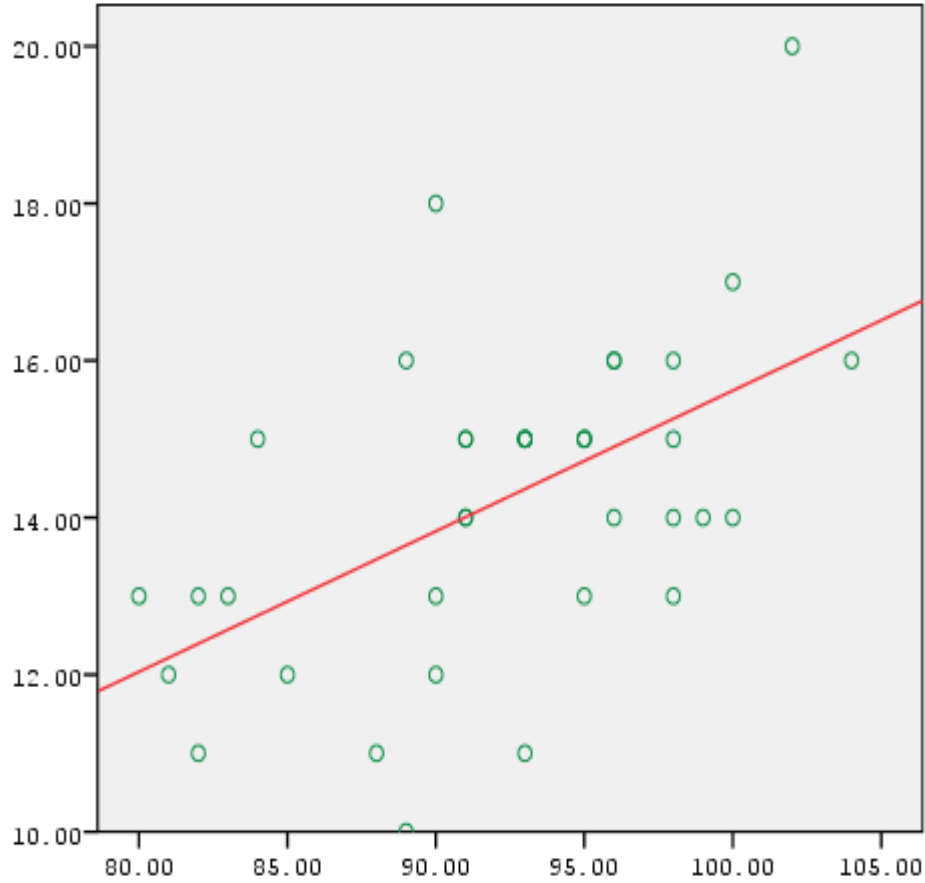
:



كما يتبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين الأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٥٢٩، ويعتبر معامل الارتباط مقبول، بحيث تقوم بين الأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، والشكل رقم (١٨) يوضح هذه العلاقة.

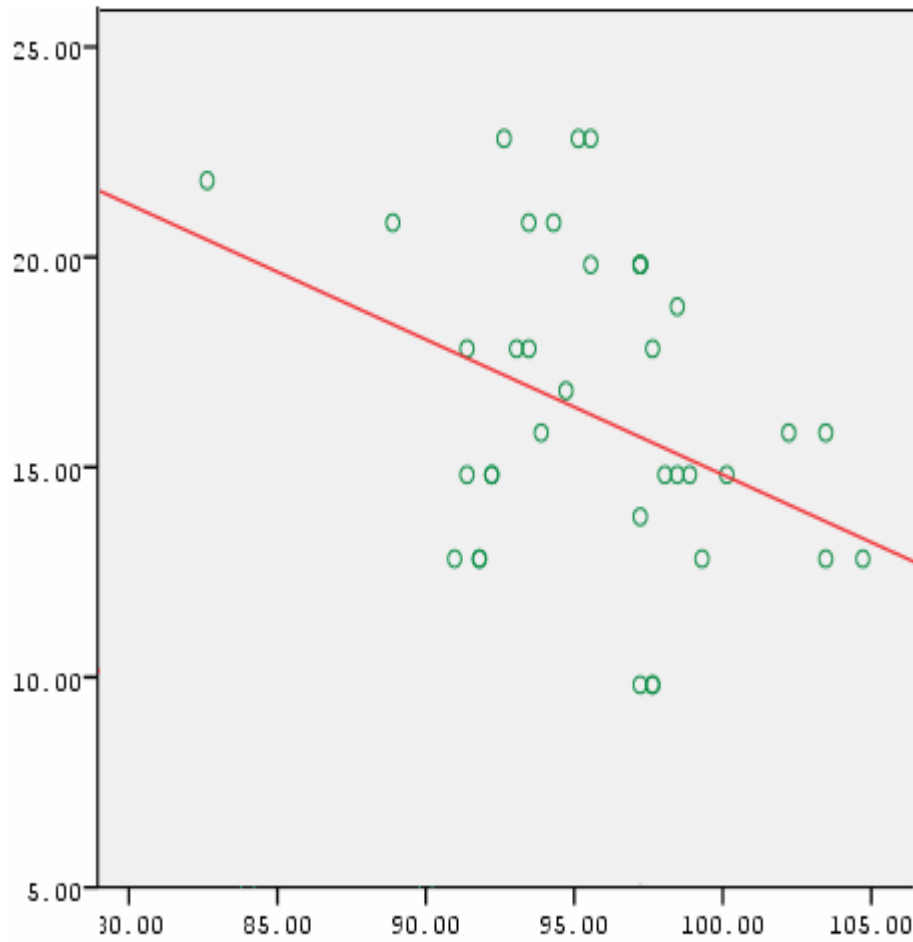
()

:



كما يتبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطيه سالبة بين الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط - ٠,٣٢٥، ويعتبر معامل الارتباط ضعيف سالب، بحيث تقوم بين الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي علاقة عكسية، والشكل رقم (١٩) يوضح هذه العلاقة.

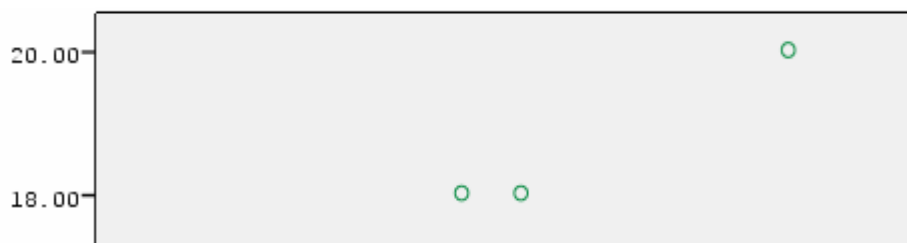
:



كما يتبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين الأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,١٤٦، ويعتبر معامل الارتباط ضعيف، والشكل رقم (٢٠) يوضح هذه العلاقة.

()

:



ب - من وجهة نظر المعلمين:

()
(spearman)

:

المناخ التنظيمي	
** .	الأسلوب التعاوني
** .	الأسلوب التشاركي
** .	الأسلوب التكيفي
** . -	الأسلوب التجنبي
** .	الأسلوب التنافسي

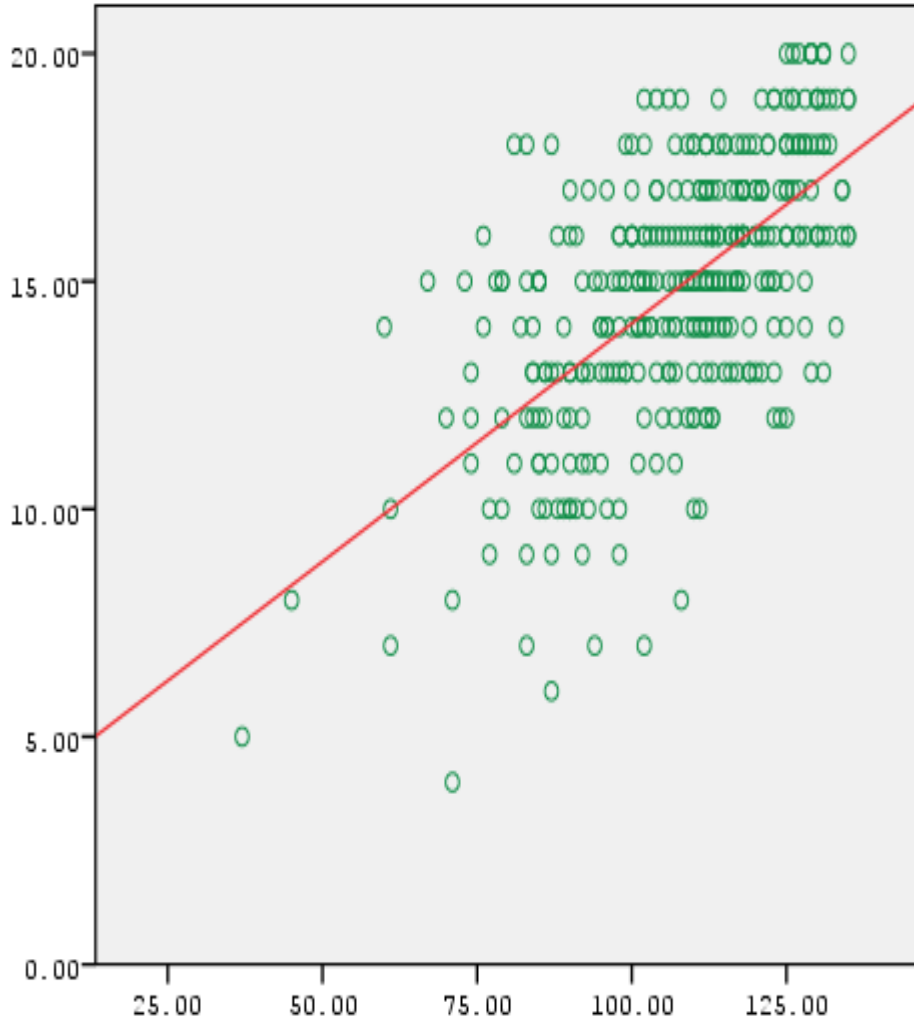
(. = α) **

يتبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية

بمدينة الطائف بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٦٧٨، ويعتبر معامل الارتباط مرتفع، بحيث تقوم بين الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، والشكل رقم (٢١) يوضح هذه العلاقة.

()

:

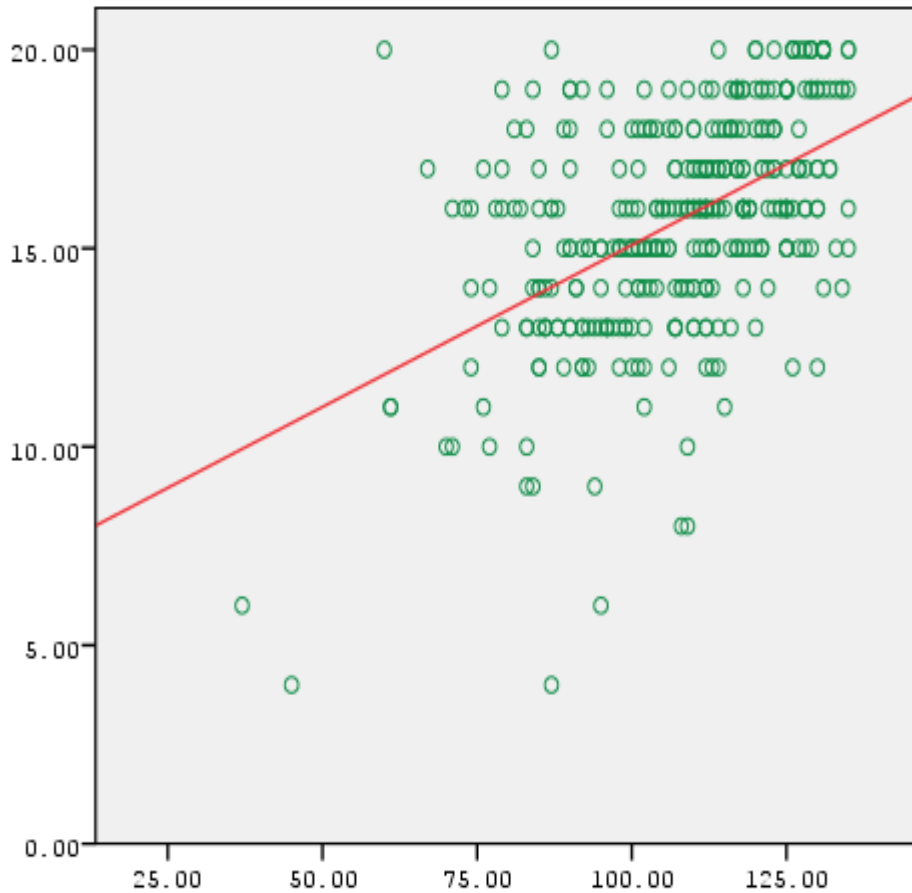


كما يتبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ

التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٥٨٥، ويعتبر معامل الارتباط مقبول، بحيث تقوم بين الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، والشكل رقم (٢٢) يوضح هذه العلاقة.

()

:

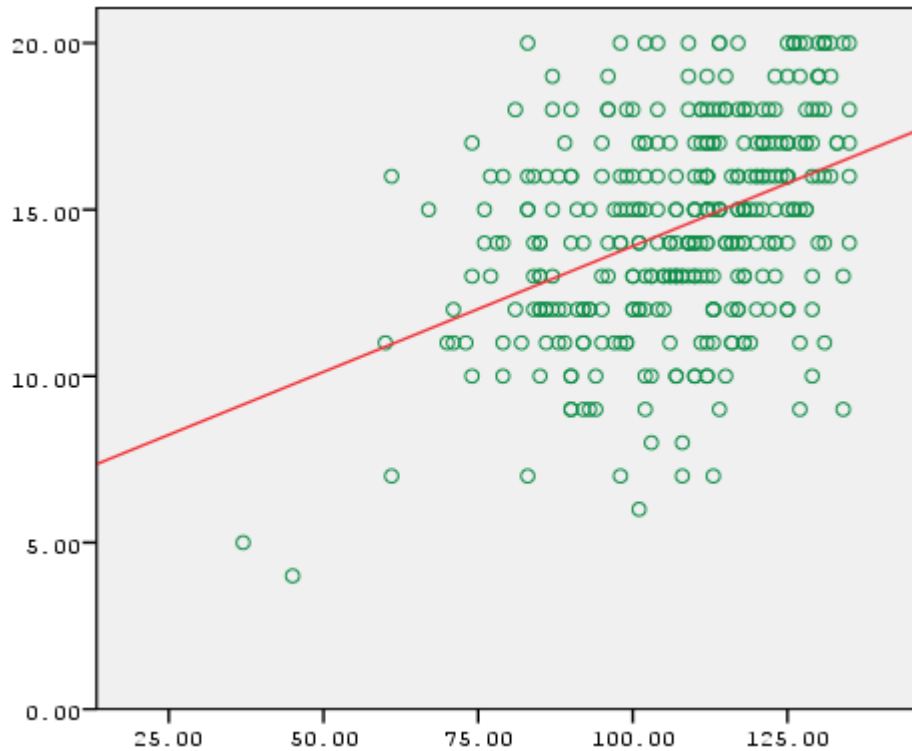


كما يتبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ

التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٤٨٧، ويعتبر معامل الارتباط مقبول، بحيث تقوم بين الأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، والشكل رقم (٢٣) يوضح هذه العلاقة.

()

:

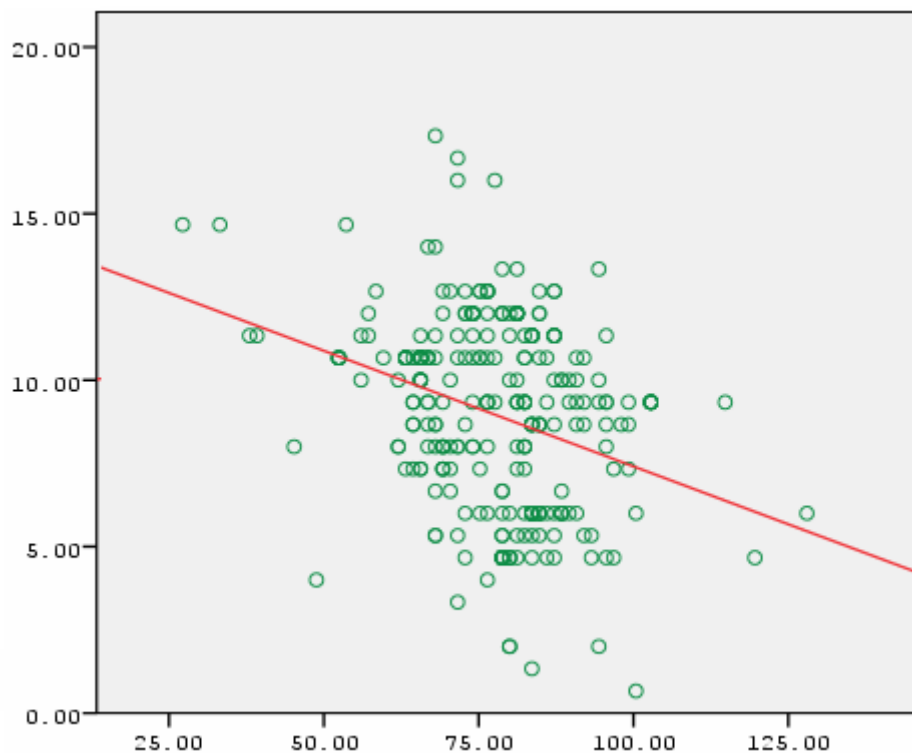


كما يتبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ

التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط - ٠,٣٢٣، ويعتبر معامل الارتباط ضعيف سالب، بحيث تقوم بين الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي علاقة عكسية، والشكل رقم (٢٤) يوضح هذه العلاقة.

()

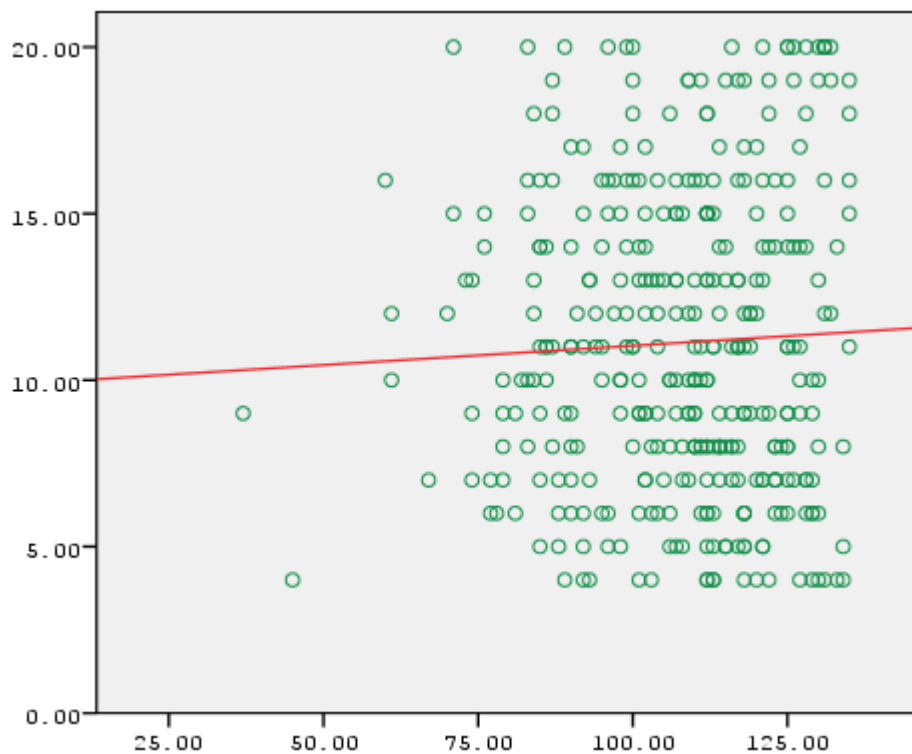
:



كما يتبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين الأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية

الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,١١٩، ويعتبر معامل الارتباط ضعيف، والشكل رقم (٢٥) يوضح هذه العلاقة.
()

:



٧. مناقشة وتفسير نتائج السؤال السابع:

:

أ. من وجهة نظر المديرين:

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الأسلوب التعاوني والأسلوب التشاركي والأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$).

وربما يعود السبب في ذلك إلى طبيعة كل من هذه الأساليب وتطبيقاتها بحيث تقوم بينها وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، فكلما كان استخدام مدير المدرسة لهذه الأساليب أكثر من غيرها كلما كانت فاعليتها أكبر، وتعمل على إنهاء الصراع بشكل أسرع مما يزيد من رجوع المناخ التنظيمي إلى صورته الفعالة بصورة أفضل داخل المدرسة.

في حين أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية سلبية وضعيفة بين الأسلوب التجنبي والأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن استخدام هذين الأسلوبين من قبل مدير المدرسة يعمل على إطالة فترة الصراع مما يؤثر سلباً على المناخ التنظيمي داخل المدرسة ويقلل الدافعية للإنتاجية والإنجاز لدى العاملين.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة إيفانز (١٩٩٨م)، دراسة دونالدسون (٢٠٠٦م)، ودراسة سميث (١٩٩٧م)، ودراسة سكاربيرو (١٩٩٩م)، ودراسة المومني (٢٠٠٦م)، ودراسة زكريان (١٩٩٤م)، ودراسة موريس (١٩٩٦م).

ب. من وجهة نظر المعلمين:

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الأسلوب التعاوني الأسلوب التشاركي والأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث تقوم بين هذه الأساليب وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية علاقات تبادلية تشاركية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى إدراك المعين إلى أن تطبيق هذه الأساليب يعمل على إنهاء الصراع داخل المدرسة بصورة سريعة مما يعيد المناخ التنظيمي إلى صورته المثلى داخل المدرسة، فكلما كان استخدام المعلمين لهذه الأساليب أكثر من غيرها كلما كانت

فاعليتها أكبر، وتعمل على إنهاء الصراع بشكل أسرع مما يزيد من ارتفاع المناخ التنظيمي داخل المدرسة.

في حين أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه سالبة وضعيفة بين الأسلوب التجنبي والأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث إن العلاقة بين هذين الأسلوبين وبين المناخ التنظيمي علاقة عكسية أو ضعيفة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى إدراك ووعي المعلمين بأن استخدام هذين الأسلوبين يزيد من حدة الصراع وتقلل فرصة إنجازه بصورة سريعة، مما يجعله يمتد لفترة أطول وهذا يعيق العمل داخل المدرسة ويجعل المناخ التنظيمي داخل المدرسة منخفضاً.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة إيفانز (١٩٩٨م)، دراسة جيبون (١٩٧٦م)، ودراسة سميث (١٩٩٧م)، ودراسة ديفيد (١٩٩١م)، ودراسة سكاربيرو (١٩٩٩م)، ودراسة المومني (٢٠٠٦م)، ودراسة زكريان (١٩٩٤م)، ودراسة موريس (١٩٩٦م).

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات

- ❖ أولاً: ملخص نتائج الدراسة.
- ❖ ثانياً: التوصيات.
- ❖ ثالثاً: البحوث والدراسات المستقبلية.

يتناول الباحث في هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ثم تقديم بعض التوصيات.

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

يعرض الباحث فيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

٨- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات المجال القيادي من مجالات المناخ التنظيمي

من وجهة نظر مديري المدارس نجد أنها تراوحت بين ٤,٨٤ - ٤,٠٥ بنسبة مئوية بلغت ٩٦,٨% - ٨١,٠% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٤,٤٥، بنسبة مئوية بلغت ٨٩,٠%، ووفقاً للمحك فإن مستوى المجال القيادي من مجالات المناخ التنظيمي كان بدرجة كبيرة جداً.

٩- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مجال الاتصال من مجالات المناخ التنظيمي

من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٧٩ - ٣,٠٥ بنسبة مئوية بلغت ٩٥,٨% - ٦١,٠% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٤,٢١، بنسبة مئوية بلغت ٨٤,٢%، ووفقاً للمحك فإن مستوى مجال الاتصال من مجالات المناخ التنظيمي كان بدرجة كبيرة جداً.

١٠- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مجال التوجيه من مجالات المناخ التنظيمي

من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٦٨ - ٤,٥٠ بنسبة مئوية بلغت ٩٣,٦% - ٩٠,٠% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٤,٥٦، بنسبة مئوية بلغت ٩١,٢%، ووفقاً للمحك فإن مستوى مجال التوجيه من مجالات المناخ التنظيمي كان بدرجة كبيرة جداً.

١١- أظهرت النتائج أن المتوسط الإجمالي لمجالات المناخ التنظيمي لدى أفراد مجتمع

الدراسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها ٤,٤١، وكان جميع مجالات المناخ التنظيمي بدرجة كبيرة جداً، وكان أعلى مجال هو مجال التوجيه بمتوسط بلغ ٤,٥٦، بينما كانت أقل مجال هو مجال الاتصال بمتوسط بلغ ٤,٢١.

١٢- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مجال علاقة المدير بالمعلمين من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٣٧ - ٣,٥٦ بنسبة مئوية بلغت ٨٧,٤% - ٧١,٢% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٤,٠٧، بنسبة مئوية بلغت ٨١,٤%، ووفقاً للمحك فإن مستوى مجال علاقة المدير بالمعلمين من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة.

١٣- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مجال شئون المعلمين ونموهم المهني من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,١٢ - ٣,٣٥ بنسبة مئوية بلغت ٨٢,٤% - ٦٧,٠% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٣,٧٩، بنسبة مئوية بلغت ٧٥,٨%، ووفقاً للمحك فإن مستوى مجال شئون المعلمين ونموهم المهني من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة.

١٤- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مجال علاقة المعلمين بالطلاب من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٤٠ - ٣,٨٠ بنسبة مئوية بلغت ٨٨,٠% - ٧٦,٠% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٤,٠١، بنسبة مئوية بلغت ٨٠,٢%، ووفقاً للمحك فإن مستوى مجال علاقة المعلمين بالطلاب من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة.

١٥- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مجال العمل والإنتاج من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٢١ - ٣,٧٨ بنسبة مئوية بلغت ٨٤,٢% - ٧٥,٦% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المجال ٤,٠، بنسبة مئوية بلغت ٨٠,٠%، ووفقاً للمحك

فإن مستوى مجال العمل والإنتاج من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة.

١٦- أظهرت النتائج أن المستوى الإجمالي لمجالات المناخ التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها ٣,٩٧، وكان جميع المجالات بدرجة كبيرة، وكان أعلى مجال هو مجال مجال علاقة المدير بالمعلمين بمتوسط بلغ ٤,٠٧، بينما كان أقل مجال هو مجال شئون المعلمين ونموهم المهني بمتوسط بلغ ٣,٧٩.

١٧- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٦٦ - ٣,٩٥ بنسبة مئوية بلغت ٩٣,٢٪ - ٧٩,٠٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٤,٤٢، بنسبة مئوية بلغت ٨٨,٤٪، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة.

١٨- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٤٧ - ٤,٠٣ بنسبة مئوية بلغت ٨٩,٤٪ - ٨٠,٦٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٤,٢١، بنسبة مئوية بلغت ٨٤,٢٪، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة جداً.

١٩- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٥٣ - ١,٦١ بنسبة مئوية بلغت ٩٠,٦٪ - ٣٢,٢٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٥٦، بنسبة مئوية بلغت ٧١,٣٪، وفقاً للمحك

فإن مستوى استخدام الأسلوب التكييفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة.

٢٠- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٣,٦٨ - ١,٨٢ بنسبة مئوية بلغت ٧٣,٦% - ٣٦,٤% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٢,٣٨، بنسبة مئوية بلغت ٤٧,٦%، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية كان بدرجة منخفضة.

٢١- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٠٥ - ٣,٠٣ بنسبة مئوية بلغت ٨١,٠% - ٦٠,٦% وفق مقياس التدرج الخماسي. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٥٨، بنسبة مئوية بلغت ٧١,٦%، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة.

٢٢- أظهرت النتائج تفاوت أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، حيث كان الأسلوبين الأكثر استخداماً من وجهة نظر مديري المدارس هما: الأسلوب التعاوني والأسلوب التشاركي بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لهما ٤,٤٢، و٤,٢١ على التوالي، بينما كان الأسلوبين الأقل استخداماً هما: الأسلوب التكييفي والأسلوب التجنبي بمتوسطات بلغت ٣,٥٦، و٢,٣٨ على التوالي.

٢٣- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٢٣ - ٢,٥٢ بنسبة مئوية بلغت ٨٤,٦% - ٥٠,٤% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ

المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٧٢، بنسبة مئوية بلغت ٧٤,٤٪، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة.

٢٤- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,١٣ - ٣,٥٦ بنسبة مئوية بلغت ٨٢,٦٪ - ٧١,٢٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٩٣، بنسبة مئوية بلغت ٧٨,٥٪، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة.

٢٥- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٠٨ - ٣,٢٤ بنسبة مئوية بلغت ٨١,٦٪ - ٦٤,٨٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٦٢، بنسبة مئوية بلغت ٧٢,٤٪، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة.

٢٦- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٤,٢٤ - ٣,٤٩ بنسبة مئوية بلغت ٨٤,٨٪ - ٦٩,٨٪ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٣,٩٦، بنسبة مئوية بلغت ٧٩,٢٪، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع كان بدرجة كبيرة.

٢٧- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية

الحكومية بمدينة الطائف نجد أنها تراوحت بين ٣,٣٦ - ٢,٣٥ بنسبة مئوية بلغت ٦٧,٢% - ٤٧,٠% وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب ٢,٧٨، بنسبة مئوية بلغت ٥٥,٦%، ووفقاً للمحك فإن مستوى استخدام الأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة.

٢٨- أظهرت النتائج تفاوت أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، حيث كان الأسلوبين الأكثر استخداماً من وجهة نظر معلمي المدارس هما: الأسلوب التجنبي والأسلوب التشاركي بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لهما ٣,٩٦ و ٣,٩٣ على التوالي، بينما كان الأسلوبين الأقل استخداماً هما: الأسلوب التكييفي والأسلوب التنافسي بمتوسطات بلغت ٣,٦٢ و ٢,٧٨ على التوالي.

٢٩- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المهنة (مدير/ معلم)، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس على المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس ١٠٧,٢٢١، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين ٩٢,٢٨٩. أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المهنة (مدير/ معلم)، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس على المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس ٨٣,٥٧٨، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين ٧٢,٦٢٩.

٣٠- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ١,٢٤٩.

- ٣٢- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣,٥٨٦.
- ٣٣- أظهرت نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، والذين خبرتهم ١٠- أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥- أقل من ١٠ سنة. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥- أقل من ١٠ سنة.
- ٣٤- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٤,٢٢٧.
- ٣٥- أظهرت نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس ودراسات عليا على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين خبرتهم الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي.
- ٣٦- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

(٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣,٤٧٢.

٣٧- أظهرت نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، لصالح الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، والذين خبرتهم ١٠- أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥- أقل من ١٠ سنة. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥- أقل من ١٠ سنة.

٣٨- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٧,٨٣٥.

٣٩- أظهرت نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس تربوي على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي.

٤٠- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع

التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣,٢١١.

٤١- أظهرت نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، والذين خبرتهم ١٠- أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥- أقل من ١٠ سنة. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥- أقل من ١٠ سنة.

٤٢- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٨,٥٥٦.

٤٣- أظهرت نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس تربوي ودراسات عليا على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي.

٤٤- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية

الحكومية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٤,١١٠.

٤٥- أظهرت نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، والذين خبرتهم ١٠- أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥- أقل من ١٠ سنة. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات والذين خبرتهم ٥- أقل من ١٠ سنة.

٤٦- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٧٤٨، ويعتبر معامل الارتباط مرتفع، بحيث تقوم بين الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية.

٤٧- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٥٤٠، ويعتبر معامل الارتباط مقبول، بحيث تقوم بين الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها،

وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية.

٤٨- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين الأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٥٢٩، ويعتبر معامل الارتباط مقبول، بحيث تقوم بين الأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية.

٤٩- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه سالبة بين الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط - ٠,٣٢٥، ويعتبر معامل الارتباط ضعيف سالب، بحيث تقوم بين الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي علاقة عكسية.

٥٠- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين الأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,١٤٦، ويعتبر معامل الارتباط ضعيف.

٥١- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين الأسلوب التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٦٧٨، ويعتبر معامل الارتباط مرتفع، بحيث تقوم بين الأسلوب

التعاوني من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية.

٥٢- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٥٨٥، ويعتبر معامل الارتباط مقبول، بحيث تقوم بين الأسلوب التشاركي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية.

٥٣- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٤٨٧، ويعتبر معامل الارتباط مقبول، بحيث تقوم بين الأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية.

٥٤- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط - ٠,٣٢٣، ويعتبر معامل الارتباط ضعيف سالب، بحيث تقوم بين الأسلوب التجنبي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي علاقة عكسية.

٥٥- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين الأسلوب التنافسي من أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,١١٩، ويعتبر معامل الارتباط ضعيف.

ثانياً: التوصيات:

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يورد الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في رفع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية، والتعامل مع أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المدارس الثانوية، وهي كما يلي:
- ٤- ضرورة تعزيز المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من خلال التركيز على مجال الاتصال من أجل تدعيم المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية.
 - ٥- ضرورة تعزيز المناخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف من خلال التركيز على مجال شئون المعلمين ونموهم المهني ومجال العمل والإنتاج من أجل رفع المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية.
 - ٦- العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف بأساليب إدارة الصراع بشكل عام من خلال التدريب العملي الميداني.
 - ٧- العمل على تدريب مديري المدارس على كيفية التنويع في استخدام أساليب الصراع بين الأسلوب التعاوني والتشاركي والتكيفي في إدارة الصراع لما له من دور في إنهاء الصراع بصورة سريعة، وكيفية تجنب استخدام الأسلوب التجنبي والتنافسي الذي يطيل فترة الصراع ويؤثر على المناخ التنظيمي في المدرسة.
 - ٨- التوسع في الدورات التدريبية المقدمة لمديري ومعلمي المدارس الثانوية لتطوير أدائهم والاستفادة من خبرات وإبداعات المتميزين منهم من خلال تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب

في مراكز الإشراف التربوي بمدينة الطائف لزيادة إدراك المعلمين نحو أساليب إدارة الصراع من حيث المعرفة والممارسة.

٩- تطوير مهارات المدربين على القائمين على عمليات التدريب في المراكز التدريبية بإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف لتقديم دورات تدريبية ذات مهارات عالية المستوى فيما يتعلق بكيفية تحقيق مستوى عالٍ من المناخ التنظيمي، مع السيطرة على أساليب الصراع الموجودة بما يمكنهم من التدريب بكفاءة على أساليب متنوعة.

١٠- ضرورة رفع كفاءة ذوي المؤهل العلمي الأقل من معلمي المدارس الثانوية من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات اللازمة حول المناخ التنظيمي داخل المدرسة، وأساليب الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس.

١١- الاهتمام بذوي الخبرات الحديثة من معلمي المدارس الثانوية من خلال تزويدهم بالخبرات اللازمة حول المناخ التنظيمي داخل المدرسة، وأساليب الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس من خلال تزويدهم بالدورات التدريبية المناسبة.

١٢- التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وخاصة في أقسام التربية وعلم النفس لإعطاء دورات تدريبية حول أساليب إدارة الصراع لرفع مستوى مديري ومعلمي المدارس الثانوية، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.

١٣- توجيه طلبة الدراسات العليا في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي في الجامعات السعودية، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول علاقة المناخ التنظيمي بأساليب إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

١٤- تبني تدريب معلمي المرحلة الثانوية أثناء الخدمة بالمملكة العربية السعودية من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول كيفية التعامل مع الصراع داخل المدرسة لدى المديرين والمعلمين.

١٥- تصميم برامج تدريبية متخصصة مخطط لها بعناية حول أساليب تطبيق إدارة الصراع وجعله إيجابياً في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، والتثبت من درجة صلاحيتها لاستخدامها في عمليات التدريب، وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور القائم في الإدارة والتخطيط التربوي.

ثالثاً: البحوث والدراسات المستقبلية :

يقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسات المماثلة، ومن البحوث المقترحة ما يلي:

- ١- إجراء دراسات أخرى مماثلة حول المناخ التنظيمي وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في الواقع الميداني في بيئات أخرى من المملكة العربية السعودية.
- ٢- تطبيق أداة الدراسة الحالية على مديري ومعلمي المدارس المتوسطة والابتدائية التابعة لإدارات التربية والتعليم في كافة مناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية.
- ٣- إجراء دراسات تجريبية لأثر متغيرات أخرى على المناخ التنظيمي للمدرسة الثانوية.
- ٤- إجراء دراسات حول أثر أساليب إدارة الصراع لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية على قدرة المعلم على العمل والإنتاج.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

(١) أبو سمره ، محمود (١٩٩٩م)، تقييم المناخ التنظيمي في جامعة القدس من وجهة نظر
اعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة القدس،
فلسطين.

(٢) احمد إبراهيم وأبو الوفا، جمال (١٩٩٨م)،الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، القاهرة،
دار الفكر العربي .

(٣) احمد، احمد إبراهيم (٢٠٠٢م)، تحديث الإدارة التعليمية، الإسكندرية، مكتبة المعارف
الحديثة.

(٤) الجندي ،عادل (١٩٩٨م)، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث التغيير
والتطوير داخل النظام المدرسي، مجلة كلية التربية، العدد ٢٢، الجزء ٢، مكتبة
زهراء الشرق، القاهرة.

(٥) جواد، شوقي ناجي (٢٠٠٠م)،السلوك التنظيمي سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة
الاتصال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

(٦) الحازمي، مها يحي احمد، (٢٠٠٥م)،استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على
نتائج الصراع في مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة مكة المكرمة، رسالة
ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

(٧) حريم، حسين (١٩٩٨م)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، عمان ، دار زهران
للنشر والتوزيع.

(٨) الحمود، خضير كاظم (٢٠٠٢م)، السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

(٩) حسين ،منصور وزيدان، محمد مصطفى (١٩٧٧م) ، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف
التربوي، القاهرة، مكتبة غريب.

- (١٠) الخضور، جمال فارس، (١٩٩٦م)، أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد.
- (١١) ديفيد لانج فورد، وبارشير، ومحمود المشيقح، (٢٠٠٠م)، إدارة النزاع ونجاح المشاريع الإنشائية، مراجعة للأدبيات وتطوير إطار نظري، ترجمة حمود بن سليمان المشيقح، مجلة الإدارة العامة، العدد ٤ (المجلد ٣٩)، الرياض. معهد الإدارة العامة.
- (١٢) ذيابات، نايف عوض، (٢٠٠٢م)، المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد.
- (١٣) الريحات، إبراهيم شحاده، (١٩٩٤م)، المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في مديرية تربية عمان وأثره في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- (١٤) الرحيم، أفضال، (١٩٨٦م)، استراتيجية لإدارة الصراع في المنظمات الكبيرة، ترجمة محمد حسنين، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، المجلد العاشر، الأردن.
- (١٥) روبي، احمد عمر، والباكر، جمال محمد (١٩٩٥م)، أنماط المناخ المؤسسي بالمدارس الثانوية للبنين بدولة قطر كما يدركها المعلمون وعلاقتها بتوجههم نحو القوة الاجتماعية، مجلة كلية التربية، العدد ١ (مجلد ١٩).
- (١٦) زكريان، زوزيت مسروب، (١٩٩٤م)، الأنماط القيادية وعلاقتها بدرجة تطبيق الأسس النظرية لاستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في منطقة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- (١٧) الزهراني، عبدالله احمد، (١٩٩٩م)، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- (١٨) زويلف، مهدي حسين (١٩٩٦م)، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- (١٩) السلمي، علي (١٩٧٣م)، السلوك الإنساني في الإدارة، ط ٢، القاهرة، دار المعارف المصرية.
- (٢٠) السلمي، سعود سعيد مسفر، (٢٠٠٤م)، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع بين مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

- (٢١) سليمان ، مؤيد سعيد (١٩٨٧م)، المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، العدد (١)، مجلد (١١)
- (٢٢) سيزلاقي و جي والاس (١٩٩١م)، السلوك التنظيمي والأداء. (ترجمة جعفر أبو القاسم)، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- (٢٣) شهاب، حليلة عبدالفتاح، (١٩٩٢م)، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- (٢٤) الشربيني ، عبدالفتاح (١٩٨٧م) ، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة، العدد ٣ (مجلد ١١) الكويت.
- (٢٥) الشمري، سعود عيسى (١٤١٣هـ)، المناخ التنظيم السائد في مدارس مدينة حائل الابتدائية والمتوسطة كما يتصوره المعلمون وعلاقته بالتحصيل الدراسي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- (٢٦) الطجم، عبدالله وآخرون (١٩٩٥م)، السلوك التنظيمي، جدة ، دار النوابع للنشر والتوزيع.
- (٢٧) الطجم، عبدالله والسواط، طلق (٢٠٠٠م)، السلوك التنظيمي، ط٣، جدة ، دار النوابع للنشر والتوزيع.
- (٢٨) طعامنه، محمد (١٩٩٦م)، اثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد ٢٣ الجزء ٢، الأردن.
- (٢٩) الطويل ، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١م)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، الأردن ، دار وائل للنشر.
- (٣٠) الطويل ، هاني عبد الرحمن (١٩٩٨م)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط٢، الأردن ، دار وائل للنشر.
- (٣١) الطويل ، هاني عبد الرحمن (١٩٩٩م)، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، الأردن ، دار وائل للطباعة والنشر.
- (٣٢) العبابنه، سعيد (١٩٩٦م)، أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اريد.

- (٣٣) عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٢م)، رسالة ماجستير غير منشورة، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- (٣٤) عبد المنعم، شحاته (٢٠٠١م)، أنا والآخر: سيكولوجية العلاقات المتبادلة، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- (٣٥) عبد الوهاب، علي محمد (١٩٩٨م)، دور القائد في حل النزاع داخل المنظمة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد (٤) ، مجلد (٢) .
- (٣٦) عبد الوهاب، احمد جاد الله (٢٠٠٠م)، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، المنصورة ، دار الوفاء للنشر.
- (٣٧) عساف، عبد المعطي (١٩٨٤م)، النزاع التنظيمي، مجلة معهد الإدارة العامة ، العدد (٤٢) ، الرياض .
- (٣٨) عسكر، سمير احمد (١٩٨٣م)، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، المجلد الثامن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن.
- (٣٩) عطا الله ، محمد علي (١٩٩٦م)، واقع الصحة المنظمة في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح، نابلس.
- (٤٠) العلاونه، علي، وعبيدات ، محمد (١٩٩٩م)، نظرية المنظمة. الكرك، دار رند للنشر.
- (٤١) علي، عائشة (٢٠٠٣م)، المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، كلية الدراسات التربوية.
- (٤٢) العمايره، محمد حسن (١٩٩٩م)، مبادئ الإدارة المدرسية، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (٤٣) العميان، محمود سليمان (٢٠٠٢م)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان ، دار وائل للنشر.
- (٤٤) العواملة، نائل (١٩٩٥م)، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية، مجلة دراسات الجامعة الأردنية ، العدد ٣ (مجلد ٢١). عمان.
- (٤٥) العويس، بثينة الياس، (٢٠٠٢م)، الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، عمان.
- (٤٦) عودة، أحمد سليمان (٢٠٠٢) : القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط٢، الأردن :

دار الأمل.

(٤٧) القحطاني، سالم ويونس، حلمي (٢٠٠١م)، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، العدد ١ (مجلد ١٣).

(٤٨) القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٧م)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ط ٣، الأردن، دار الشروق.

(٤٩) القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠م)، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار المستقبل.

(٥٠) القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٣م)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ط ٢، عمان، الأردن، دار المستقبل للنشر.

(٥١) ماهر، أحمد (٢٠٠٠م)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ط ٧، الإسكندرية الدار الجامعية.

(٥٢) محارمة، ثامر (١٩٩٦م)، المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، مجلة الإداري، العدد ٦٥. مسقط.

(٥٣) محمد، خلف (٢٠٠١م)، المناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية كما يراه المعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

(٥٤) المرسي، جمال الدين، وإدريس، ثابت عبدا لرحمن (٢٠٠١م)، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية، الدراسات الجامعية.

(٥٥) المسند، شيخه عبدالله (١٩٩٤م)، نمط المناخ المؤسسي السائد في جامعة قطر كما يدركه أعضاء هيئة التدريس فيها وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، العدد (١٠)، قطر.

(٥٦) المعشر، زياد يوسف (٢٠٠١م)، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة جامعة دمشق، العدد ١ (المجلد ١٧).

(٥٧) مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٠م) إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي.

(٥٨) منسي، محمد عبد الحليم (د.ت): التقويم التربوي ومبادئ الإحصاء، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب.

(٥٩) المومني، واصل (٢٠٠٦م)، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

(٦٠) النمر، سعود (١٩٩٤م)، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد الأول، المجلد السابع، جدة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (١) Billie, P. (١٩٩٣). the relationships of preference conflict Management Strategy and perceived stress In Teachers of the Texas secndary Schools. Lasiera University ,DIA
- (٢) Carla.G.J(١٩٩٧) Bully Proofing Your School :Creating Appositive Climate .Bullying Prevention Intervention .Vol.(٣٢) No(٤) P.٢٣٥.
- (٣) Cheong , Cheng Yin(٢٠٠١) Organizational Climate perceived by teachers In Hong Kong Aided Secondary Schools , Dissertation Abstracts International, University Of Hong Kong.
- (٤) Davidr,Hoover(١٩٩١) Relationships Among Perception Of Principals Conflit Management Behaviors ,Levels Of Conflict ,And Organizational Climate In High Schools. Doctoral Dissertation , The Pennsylvania State University , Dissertation Abstracts International. Vol(٥١)No(٠٩).
- (٥) Donaldson, Jr.(٢٠٠٦) the relationships between organizational climate and the styles of conflict management in schools, Usa. Dissertation Abstracts International
- (٦) Evans,G.L (١٩٩٨) The Relationship Between Organizational Climate And Job Satisfaction As Reported By

Community Presidents. Dissertation Abstracts
International, ٥٨.(٧), ٢٤٧٤

- (٧) Gordan ,G. &Coming ,W.(١٩٧٩) **Mangling Management Climate** , Toroiles Lesinglion Books.
- (٨) Haykins,T.L(٢٠٠٢) Principal Leadership And Organizational Climate :A Study Of Leadership Behavior On School Climate In International School **Dissertation Abstracts International** ٦٢,١١,P.٣٦٣٩
- (٩) Kathleen, Gjesejel(١٩٩١).**Conflict Management Strategies Of Wisconsin Elementary School Principals** ,University Minnesota.
- (١٠) Likert , Rensis ,(١٩٧٨).**The Profile Of A School: A Resource For Improving School Administration :Manual For Questionnaire Use ,** (Ann Arbor, Michigan Rensis Likert Associates).P١-٣.
- (١١) Megan ,T.M(٢٠٠١).The Effects Of A State-Wide Conflict .**Management Initiative In Schools** ,American United States, Vol.٢٩(٣) .P٢-٣١.
- (١٢) Morris ,Y.A.(١٩٩٨). **Teachers Perceptions Of The Conflict Management** ,Climate And Procedures In South Carolina Schools._Dissertation Abstracts International ,٥٨,٠٨,P.٢٩٣٩
- (١٣) Muehlrath ,K,L.(١٩٩٦).**The Effect Of Conflict Management Training Program In Preventing Discipline Problems Of Students In Grades Nine Through Twelve In A Suburban School District,** Dissertation Abstracts International , ٥٧,٠٧,P.٢٩٥٦
- (١٤) Owens , Robert .G.(١٩٨١).**Organizational Behavior In Education Englewood Cliffs,** N. J : Prentice-Hall , Inc.
- (١٥) Petrsen, Reecel ,S.R.(٢٠٠١) **Creating School Climates That**

Prevent School Violence. Social Studies. Vol. 92(2)
P. 167.

- (16) Robbins, S.P. (1990) **Managing Organizational Conflict**
:Approach Englewood Cliffs, N.J. Prentice.
- (17) Ruby, Payne. (1994), **The Relationships Among Stress Resiliency Indicators And Conflict Management Styles Of School Principals**. Loyola University.
- (18) Scarpero, D.B. (1999) The Relationship Of Organizational Communication Climates And Interpersonal Conflict Management. **Dissertation Abstracts International**. 60(9) 4946 A.
- (19) Silver, Paula (1983) **Educational Administration Theoretical Perspectives On Practice And Research**, New York: Horper & Row.
- (20) Smith, P.A. (1998) A Study Of The Relationship Between Teachers Perceptions Of The Leadership Behaviors Of Principals And The Organizational Climate In Secondary School Of Alabama. **Dissertation Abstracts International**. 99(1) A, P. 46.
- (21) Turan, S. (1998) A Study Of Organizational Climate and Organization commitment in human Organizations. **Dissertation Abstracts International**. 99(2). 1038- A.
- (22) Wynn, R. (1992). **Administrative Response To Conflict**. Pittsburgh :Tri-State Area School Study Council.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (۱)

قائمة بأسماء السادة أعضاء هيئة التدريس محكمي أداة الدراسة

[illegible]

ملحق رقم (٢) أداة الدراسة في صورتها النهائية

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية

سعادة مدير مدرسة الثانوية وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،،،، وبعد :

نظراً لأهمية رأيك ، وعمق تجربتك ، وتراكم خبراتك العلمية والعملية كقائد في مجال الإدارة التربوية ، ومن منطلق النصح والمشورة لما فيه المصلحة وتحقيق المنفعة لخدمة الأهداف التربوية والتعليمية ، فإنه يسعدني أن يكون لكم دور بارز في موضوع هذه الدراسة العلمية والتي بعنوان:

(المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين) كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

أمل التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وعناية ، وصراحة ووضوح ، وإعادتها للباحث في اقرب وقت ممكن ، علماً بأن ما تدلون به من إجابات ستحظى بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وتقبل خالص شكري وتقديري ،،،

الباحث

حفظك الله ورعاك

أخي المعلم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،، وبعد
يعد الباحث دراسة بعنوان (المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس
الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين) كمتطلب تكميلي
لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية.
وحيث أن نجاح مهمة الباحث مرتبطة بمدى تعاونكم معه فإنني آمل منكم التكرم
بالإطلاع على كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والإجابة عليها بكل دقة
وموضوعية علماً بأن جميع إجاباتك ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية ولن
تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم ومقدرين جهودكم
وتقبلوا خالص تحياتي .

الباحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

معلومات عامة :-

فضلاً ضع علامة (√) في الخانة المناسبة فيما يلي :-

أولاً :- اسم المدرسة :- (اختياري)

ثانياً :- المؤهل الدراسي :-

بكالوريوس غير تربوي

بكالوريوس تربوي

دراسات عليا

أخرى (فضلاً حدد)

ثالثاً :- الخبرة في التعليم :

--

من سنة إلى أقل من ٥ سنوات

--

من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

--

من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

--

١٥ سنة فأكثر

فقرات المحور الأول المناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين
فيما يلي مجموعة من العبارات المرجو منك وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تمثل
وجهة نظرك:-

• بصفتي مديراً للمدرسة:

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أشعر بالرضا عند توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين بالعدل.					
٢	أقرر البديل المناسب لحل مشكلة ما.					
٣	أشرك المعلمين في صنع واتخاذ القرار.					
٤	فإن ثقتي بالمعلمين تدفعهم للتميز في أدائهم.					
٥	أعقد اجتماع مجلس المعلمين في الوقت المحدد حتى وإن تأخر بعضهم.					
٦	أحرص على بناء علاقات حميمة مع المعلمين من خلال تشخيص قابليتهم وتلبية حاجاتهم.					
٧	أفسح المجال للمعلمين لعرض وجهات نظرهم عند الاجتماع بهم.					
٨	أبداً أخطط لما سأقوم به في اليوم التالي في نهاية الدوام اليومي بالمدرسة .					
٩	أقدر إنجاز المعلمين لدفعهم لمزيد من العطاء.					
١٠	أعطي المعلمين عند اللقاء بهم حرية التعبير عن آرائهم.					
١١	أشعر بالسرور عند الاتصال بالمعلمين.					
١٢	أستمع وأبدي احترامي لحديث المعلم.					
١٣	أشجع أولياء الأمور المشاركة في حل مشكلات أبنائهم.					
١٤	أشارك في الرحلات المدرسية لتقوية التواصل مع المعلمين والطلاب.					
١٥	أخاطب المعلمين من خلال الخطابات الرسمية.					

م	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١٦	ابدل كل جهدي لتوثيق العلاقة بين المعلمين والطلاب.					
١٧	أتابع سير العمل وفق الأهداف المرسومة.					
١٨	أكتف جولاتي في المدرسة لتلافي وقوع الأخطاء.					
١٩	أشجع المعلمين على تنمية مهاراتهم ذاتياً.					
٢٠	أضع خطة عمل تلبي حاجات المدرسة.					
٢١	أشارك في الأنشطة اللا منهجية بالتوجيه والاقتراحات.					

فقرات المحور الثاني أساليب إدارة الصراع

• بصفتي مديراً للمدرسة :

م	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أتعاون مع المعلمين لحل الصراعات التي تنشأ أثناء الاجتماعات الرسمية.					
٢	أحافظ على الحيادية في حل الصراعات بين أولياء الأمور والمعلمين.					
٣	أضع رغبات المعلمين والطلاب وأولياء الأمور في الاعتبار عند حل المشاكل .					
٤	أبادل المعلومات مع المعلمين لحل أي مشكلة سوياً.					
٥	أتعاون مع المعلمين لحل خلافاتهم مع الطلاب.					
٦	أقترح حلولاً تتضمن وجهات نظر أطراف الصراع عند تضارب الأدوار بين المعلمين.					
٧	أستخدم أسلوب الأخذ والعطاء للتوصل لحل وسط في الصراعات .					
٨	أحاول حل الخلافات بين المشرف التربوي والمعلم عن طريق الحلول التوفيقية وإقناع الأطراف.					
٩	أقوم بتفاوض مع المعلمين للتوصل إلى حل وسط عندما يحتد النقاش في الاجتماعات الرسمية.					
١٠	أستخدم الأسلوب الإنساني لحل الصراعات بين العاملين.					
١١	أنتظر حدوث الصراع ثم أجد الحلول المناسبة.					
١٢	أسيطر على نفسي لحل الصراع وأناقش الأسباب بهدوء.					
١٣	أقوم بتهدئة مشاعر المعلمين عند اختلافهم على					

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	برنامج معين.					
١٤	أوانم نفسي في قراراتتي مع توجهات المعلمين.					
١٥	أرى حل الصراعات الخاصة بين المعلمين مضيعة للوقت والجهد.					
١٦	أتحاشى أي صدام مع المعلمين حتى لا يؤثر على العمل.					
١٧	أخفف من حدة الصراع بين العاملين عن طريق الإهمال					
١٨	أرى تجاهل الصراع وعدم إعطائه أهمية في أي تجمع أمر طبيعي .					
١٩	أتجنب شكاوي الأطراف التي بينهم خلافات .					
٢٠	اعبر عن رأيي باستخدام لغة مباشرة وقوية حينما تتفاهم الأمور بين المعلمين .					
٢١	أتولى قيادة الاجتماعات ولا اسمح بالخروج عن جدول الأعمال في حال نشوء صراعات.					
٢٢	استخدم سلطتي ومركزي لإنهاء الصراعات بين المعلمين وأولياء الأمور .					
٢٣	اتصف بالحزم والشدّة لحل الصراعات في المدرسة .					

فقرات المحور الأول المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين
 فيما يلي مجموعة من العبارات المرجو منك وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تمثل
 وجهة نظرك:-

• إن مدير المدرسة:

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	يتصل بالمعلمين كلما دعت الحاجة.					
٢	يساعد المعلمين في حل مشاكلهم.					
٣	يقرر ما يتعلق بالجدول المدرسي.					
٤	يبرر أسباب نقده للمعلمين.					
٥	يُطلع المعلمين على واجباتهم.					
٦	يسمح للمعلمين بمغادرة المدرسة بعد انتهاء حصصهم.					
٧	يحترم مشاعر المعلمين.					
٨	يهتم بالمعلمين الجدد.					
٩	يوفر الكتب والمراجع اللازمة.					

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١٠	يخطط لاجتماعات مهنية للمعلمين.					
١١	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
١٢	يشجع المعلمين على الالتحاق ببرامج التدريب التربوي.					
١٣	اعتبر الطلبة محور العملية التعليمية.					
١٤	استمع لجميع الطلبة.					
١٥	أراعي الفروق الفردية بين الطلبة .					
١٦	انمي مواهب الطلبة.					
١٧	احدد حاجات الطلبة التعليمية.					
١٨	استخدم أساليب التعزيز المناسبة.					
١٩	اعمل على إيجاد جو من الثقة بين الطلبة.					
٢٠	احرص على مكافأة الطلبة.					
٢١	أعطي الطلبة الفرصة لتحقيق النجاح .					
٢٢	أتجنب التهديد والعقاب .					
٢٣	استبعد العلاقات الشخصية في مجال العمل.					
٢٤	أشارك في حل المشكلات التعليمية.					
٢٥	احرص على زيارة المسؤولين للمدرسة.					
٢٦	اعتبر الأعمال الروتينية تعيق عملي .					
٢٧	أودي عملي بحيوية واستمتاع.					

فقرات المحور الثاني أساليب إدارة الصراع

• في حال وقوع صراع بيني وبين احد الأطراف فأنتني:

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أتعاون مع مديري للتوصل إلى قرارات مقبولة لدينا.					
٢	أحاول تلبية حاجات المدير.					
٣	اعمل مع مديري من اجل فهم أفضل للمشكلة.					
٤	ارغب بوجود الصراع لزيادة الفاعلية.					

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
٥	أتنازل عن بعض النقاط للوصول إلى حل.					
٦	أبادل المعلومات مع المدير لحل المشكلات.					
٧	أحاول إيجاد حل وسط للخروج من المأزق.					
٨	أحاول إيجاد حلول توفيقية وإقناع الأطراف بها.					
٩	أوافق على مقترحات المدير.					
١٠	أتنازل لصالح مديري.					
١١	احتفظ لنفسي بصراعي مع المدير.					
١٢	أتفادى الكلام المزعج رداً على كلام المدير.					
١٣	ابتعد عن أي خلاف مع المدير.					
١٤	أتجاهل الصراع ولا أعطية الأهمية.					
١٥	اعمل جاهداً للقضاء على الصراع مبكراً.					
١٦	أتجنب النقاش حول خلافاتي مع المدير .					
١٧	ابذل ما أستطيع لجعل القرار لصالحه.					
١٨	استخدم علاقاتي لكسب موقف تنافسي.					
١٩	استخدم نفوذي لتكون أفكاري مقبولة .					
٢٠	التمسك برأي لإرغام الآخرين على تقديم تنازلات .					

ملحق رقم (٣)
خطابات الإذن بالتطبيق