

الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت

وعلاقتها بالصراع التنظيمي من وجهة نظرهم

إعداد

حمد فهيد صفران الرشيدى

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتى

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

تموز - يوليو / 2011

تفويض

أنا حمد فهيد صفران الرشيدى أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: حمد فهيد صفران الرشيدى

التوقيع: حمد فهيد

التاريخ: 2011 / 7/30

ج
P d f

قرار لجنة المناقشة

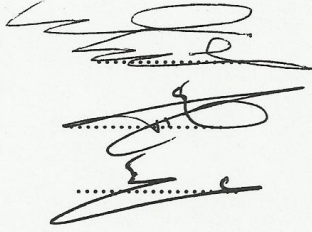
نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في

دولة الكويت وعلاقتها بالصراع التنظيمي من وجهة نظرهم" وأجيزت

بتاريخ 24 / 7 / 2011.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:



أ. د عبد الجبار توفيق البياتي (رئيساً ومشرفاً)

د. عباس عبد مهدي الشريفي (عضواً)

د عاطف يوسف مقابلة عضواً (ممتحناً خارجياً)

الإهداء

إلى من رضاهم معلق برضا الرحمن والدي ووالدتي

إلى من أشد بهم أزرى الأخوة الغاليين

إلى من لها كل الحب

زوجتي

إلى ولدي الغالي نواف

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى والشكر الموصول من العبد الفقير إلى رحمة ربه سبحانه على جميع

النعم ظاهرها وباطنها، فله تعالى الحمد والشكر من قبل ومن بعد ...

في نهاية مشواري بعد هذا الإنجاز والمشوار العلمي، فلا يسعني إلا أن أرفع يدي

بالدعاء لأستاذي الكبير العالم المتواضع الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي على جهده الكبير

الذي قام به، ولولا توجيهاته لما وصل مشواري إلى هذه الرسالة.

كما أرفع كل الشكر والتقدير للمشاركين في تحكيم ومناقشة هذه الرسالة أعضاء لجنة

المناقشة، والجهد المبذول في إعطاء الملحوظات لهذه الرسالة لتخرج بأفضل صورة.

وأخيراً كل الشكر لمن أسهم في إنجاز الرسالة وخروجها إلى حيز الوجود سواء من

العاملين في جامعة الشرق الأوسط، أو العاملين في المناطق التعليمية في الكويت.

الباحث

حمد فهيد صفران الرشيد

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.	العنوان	
2.	تفويض	ب
3.	قرار لجنة المناقشة	ج
4.	الإهداء	د
5.	شكر وتقدير	هـ
6.	قائمة المحتويات	و
7.	قائمة الجداول	ح
8.	قائمة الملحقات	ك
9.	الملخص باللغة العربية	ل
10.	الملخص باللغة الانجليزية	ن
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة	
11.	تمهيد	2
12.	مشكلة الدراسة	5
13.	هدف الدراسة	5
14.	أهمية الدراسة	6
15.	أسئلة الدراسة	7
16.	فرضيات الدراسة	8
17.	حدود الدراسة	9

الصفحة	الموضوع	الرقم
10	محددات الدراسة	.18
10	مصطلحات الدراسة	.19
11	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	
12	أولاً: الأدب النظري	.20
39	ثانياً: الدراسات السابقة	.21
51	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	.22
53	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
54	منهج البحث المستخدم	.23
54	مجتمع الدراسة	.24
55	عينة الدراسة	.25
56	أداتا الدراسة	.26
62	متغيرات الدراسة	.27
62	المعالجة الإحصائية	.28
63	إجراءات الدراسة	.29
65	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
66	نتائج السؤال الأول	.30
73	نتائج السؤال الثاني	.31
78	نتائج السؤال الثالث	.32
80	نتائج السؤال الرابع	.33
81	نتائج السؤال الخامس	.34

الصفحة	الموضوع	الرقم
84	نتائج السؤال السادس	.35
85	نتائج السؤال السابع	.36
88	مناقشة النتائج والتوصيات	
89	مناقشة نتائج السؤال الأول	.37
91	مناقشة نتائج السؤال الثاني	.38
93	مناقشة نتائج السؤال الثالث	.39
94	مناقشة نتائج السؤال الرابع	.40
95	مناقشة نتائج السؤال الخامس	.41
97	مناقشة نتائج السؤال السادس	.42
98	مناقشة نتائج السؤال السابع	.43
99	التوصيات	.44
100	قائمة المراجع	.45
101	المراجع العربية	.46
106	المراجع الأجنبية	.47
109	ملحقات الدراسة	.48

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
55	توزع مجتمع المديرين والمديرات حسب المناطق التعليمية والجنس في دولة الكويت	.1
55	توزع عينة المديرين والمديرات حسب المناطق التعليمية والجنس في دولة الكويت	.2
59	معاملات الثبات للمجالات والأداة ككل لاستبانة الضغوط النفسية	.3
61	معاملات الثبات للمجالات والأداة ككل لاستبانة الصراع التنظيمي	.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم	.5
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية	.6
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم	.7
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الزملاء	.8
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الضغوط المرتبطة بالدور	.9
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلاب	.10
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم	.11
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال إدارة	.12

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
	الصراع	
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الصراع الكامن	.13
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الصراع الكامن	.14
79	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الضغوط النفسية والصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم	.15
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لمعرفة الفروق بين الجنسين على مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت	.16
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت حسب متغير خبرة المديرين الإدارية	.17
83	تحليل التباين الأحادي لأثر خبرة المديرين الإدارية على مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت	.18
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر الجنس على مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت	.19
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت حسب متغير خبرة المديرين الإدارية	.20
86	تحليل التباين الأحادي لأثر خبرة المديرين الإدارية على مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت	.21

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
110	أداتا الدراسة بصيغتهما الأولى	.1
117	أسماء محكمي أداتي الدراسة	.2
118	أداتا الدراسة بصيغتهما النهائية	.3
124	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط	.4

الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالصراع

التنظيمي من وجهة نظرهم

إعداد

حمد فهيد صفران الرشيدى

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى درجة الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالصراع التنظيمي من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لهذه الدراسة، وقد تم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية تتألف من (131) مديراً ومديرة موزعين على المناطق التعليمية. وتم تطوير استبانتيين وهما: استبانته الضغوط النفسية وقد تكونت من (60) فقرة موزعة على خمس مجالات هي: مجال الضغوط المرتبطة بالدور، ومجال الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية، ومجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الزملاء، ومجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلبة، ومجال الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم، واستبانته الصراع التنظيمي، وقد تكونت من (33) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: مجال الصراع الكامن، ومجال الصراع المدرك، ومجال إدارة الصراع. تم تحقيق الصدق لهما من خلال عرضهما على المحكمين، وتم استخدام الأساليب الإحصائية لاستخراج الثبات للأداتين.

وقد كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس جاء متوسطاً، حيث جاء مجال الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، وبمستوى متوسط، تلاه في المرتبة الثانية مجال الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم بمستوى متوسط، بينما جاء مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلبة في

المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط. كما كشفت النتائج عن مستوى متوسط للصراع التنظيمي لدى مديري المدارس، حيث جاء مجال إدارة الصراع في المرتبة الأولى، وهو بمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الثانية مجال الصراع الكامن بمستوى متوسط، تلاه في المرتبة الثالثة مجال الصراع المدرك بمستوى متوسط.

وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الضغوط النفسية والصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والخبرة في جميع مجالات الضغوط النفسية وفي الضغوط ككل، وكذلك الأمر في الصراع التنظيمي فقد كشفت النتائج عن عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة في جميع مجالات الصراع التنظيمي وفي الأداة ككل.

وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالبيئة المدرسية، والظروف المتعلقة بطبيعة مهنة التعليم ومحاولة تحسينها للرفع من مكانة المهنة في المجتمع، وضرورة إدراك مديري المدارس للأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في المؤسسات ومحاولة تقليصها، وتحسين أوضاع القطاع التعليمي في الكويت، للتقليل من الصراع التنظيمي، والتخفيف من الضغوط النفسية للمديرين والمعلمين والعاملين في التربية، وإعادة النظر بكيفية اختيار المديرين، ووضع أسس ومعايير واضحة تتوافق مع الكفايات المعاصرة لاختيار مدير المدرسة.

**Stress of Middle School Principals in the state of Kuwait and its
Relationship with Organizational Conflict from their point of view**

Prepared by

Hamad Fuhaid Safran Al Rasheedi

Supervisor

Professor. Abdul Jabbar Towfiq Al- Biati

Abstract

The purpose of the study was to examine level of psychological stress among Kuwait middle schools principals and its relationship with organizational conflict from their point of view in the school year 2010/2011. to achieve the purpose of the study. Sample of the study consisted of (131) male and female schools principals selected from different Kuwaiti Educational Directorates using stratified sampling procedures.

To collect data two instruments were developed : a (60) items psychological stress questionnaire distributing on (5) domains: role related stress, school environment related stress, colleagues related stress, students related stress, and teaching profession related stress.; a (33) organizational conflict questionnaire distributing on (3) domains: latent conflicts, perceived conflict and conflict management. The statistical appropriate procedures were used to establish reliability for both instruments.

Results of the study indicated moderate levels of psychological stress among Kuwaiti middle schools principals. School environment related stress ranked first, then teaching profession related stress, while students related stress ranked last. Results of the study indicated moderate levels of organizational conflict. Conflict management ranked first, then latent conflicts and perceived conflict, respectively. As significant

positive correlation was found between psychological stress and organizational conflict among Kuwait middle schools principals. No significant differences were found due to gender and experience in all psychological stress domains and total stress. No significant differences were found due to gender and experience in all organizational conflict domains total instrument.

In light of results reported in the current study, the researcher recommends the need for more attention to the school environment, teaching profession related factors and working on improving teaching work conditions to promote such profession in the society. Schools principals must be more aware of the causes of organizational conflict to better address them there is a need to improve the educational scene in Kuwait to reduce psychological stress among both teachers and schools principals.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد:

يعد العمل الإداري المدرسي من أكثر الأعمال التي تتأثر بالعديد من العوامل النفسية والاجتماعية، كما أنه من المهن الاجتماعية الضاغطة نفسياً ومهنياً؛ لكثرة مسؤولياته ومتطلباته وزيادة أعبائه، والتي تجعل المديرين عرضة للعديد من الاضطرابات مثل الضغوط النفسية وغيرها، مما يكون له الأثر السلبي على عطائهم وكفاءتهم في الأداء.

إن الاهتمام بموضوع الضغوط النفسية لدى مديري المدارس يرتبط بالعلاقة الوثيقة ما بين الضغط وسلوكهم داخل المدرسة، فدراسة الضغط ومسبباته وعلاجه تسهم في تحسين بيئة العمل، وتحسين مستوى أدائهم الإداري (حسين، 2004). فقد أشار أوكوروما وروبرت (Okoroma & Robert, 2007) إلى أن الضغوط النفسية تؤدي دوراً مهماً في العلاقة بين المدرسة والمديرين والعاملين فيها، وتؤثر في أداء الأفراد داخل المؤسسة التربوية.

وتمثل الضغوط النفسية في العمل الإداري حالة طبيعية للتعاطي مع المتغيرات الحادثة في البيئة، فالضغط يمثل نوعاً من الاستجابة المادية أو النفسية لحدث أو موقف خارجي يضع قيوداً مادية وفسولوجية على الفرد مسببةً له انحرافاً في الأداء بشكل طبيعي (جلاب، 2011).

وإذا كانت الضغوط معتدلة فتعد إيجابية في المؤسسة التربوية وظاهرة صحية تشكل تحدياً يحفز الأفراد ويستثير نشاطهم وممارستهم للعمل، فهي بمثابة مثير صحي يشجع الفرد على الاستجابة للتحديات، ويؤدي بالأداء إلى الارتفاع حتى يبلغ ذروته (حريم، 2004).

أما إذا كانت الضغوط النفسية شديدة بحيث تعيق التفكير، وتؤدي إلى اضطراب في الشخصية وفي العلاقات التنظيمية وتشويش في عملية الاتصال فإن نتائجها تظهر بشكل واضح على الأفراد وإنجازاتهم داخل المؤسسة التربوية (حمادات، 2006).

إن مقدرة المؤسسة التربوية على إدارة الضغوط النفسية ونتائجها بالنسبة للأفراد يعني مقدرتها على التكيف والمرونة والإنتاجية، وهذا يعني مقدرتها على المحافظة على صحتها التنظيمية العامة (جلدة، 2009).

وتقوم فلسفة إدارة الضغوط النفسية في المؤسسات على مجموعة من المبادئ والأساليب التي تقوم على رفع الصحة والسلامة لدى الفرد والمنظمة بما يؤدي إلى منع حدوث متاعب للفرد، أو المؤسسة التربوية (الحلو، 2004). كما أن إدارة الضغوط النفسية في المؤسسات التربوية تمثل تلك الجهود التي يبذلها الأفراد والمنظمات للتغلب على المشكلات التي تواجههم بسبب الضغوط (حسين، 2004).

وإذا لم يُحسن إدارة الضغوط النفسية في العمل الإداري والميداني فإن الضغوط ستؤدي إلى العديد من العوامل الرئيسية في كثير من المشكلات التنظيمية، وبخاصة مشكلة الأداء المنخفض والتغيب والتسرب الوظيفي، والصراع التنظيمي (هيجان، 1998).

ويعد الصراع التنظيمي بين أعضاء المؤسسة أمراً لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المؤسسة، سواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات، أو المؤسسة التربوية ككل، فالصراع التنظيمي هو أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني (الشماع وحمود، 2007).

وعلى الرغم من أن الصراع التنظيمي قد يكون أمراً مرغوباً فيه، إذا كان الهدف منه التنافس على تقديم البدائل أو الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة، وإن هذا النوع من

الصراع قد يقود إلى الإبداع والابتكار (مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2006) إلا أن هناك كما أشار الخطيب والمعايعة (2009)، بعض أنواع من الصراع التنظيمي السلبي تعد أداة لتدمير المؤسسة التربوية وإعاقتها عن تحقيق أهدافها وتقليص فعاليتها، وبالتالي تدني إنتاجيتها.

ويشير مفهوم إدارة الصراع التنظيمي إلى الطريقة أو الآلية أو الإستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول، ويمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة سواء بينه وبين العاملين معه أم بين العاملين مع بعضهم أم بينهم وبين النمط السلوكي الذي يفضله التنظيم وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين، ومن ثم زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم الإداري (الشماع وحمود، 2007). وقد أشار الصيرفي (2007) أن إدارة الصراع التنظيمي إجراء تشخيص منظم ومرتب للمشكلات، وذلك للتقليل من احتمالات حل المشكلة خطأ.

وتنشأ ظاهرة الصراع التنظيمي في المؤسسات في ظل ظروف مشجعة، كالتباين في الأهداف، والاتجاهات والقيم الشخصية، والتداخل في أنشطة العمل، والاعتمادية بين الأقسام، والتناقض بين الأدوار التي يمارسها الأفراد، والتغيرات التي تطرأ على المؤسسة التربوية عموماً (عوض، 2008).

وتأتي ضرورة الاهتمام بالصراعات الإدارية والتنظيمية نتيجة لأثر هذه الصراعات على العملية الإدارية، فاستمرار وجود هذه الصراعات يعني التأثير على حيوية المؤسسات وقدرتها على الاستمرار (حسن، 2001). وأكد العمامرة (2001) أن من أهم جوانب الكفاءة الإدارية مقدرتها على تحجيم الصراعات وإدارتها لتوجه لصالح المؤسسة التربوية، وتحقيق أهدافها.

وقد أدركت وزارة التربية الكويتية وجود كثير من المعوقات التنظيمية التي تعيق تحقيق الأهداف التربوية، لذا سعى المسؤولون في الوزارة إلى التعامل مع كل ما هو جديد على الساحة التربوية، والوقوف على المعوقات التي تواجه الأجهزة الإدارية والفنية في الوزارة لتفاديها (وزارة التربية، 2006).

وقد بدأ اهتمام وزارة التربية الكويتية بتدريب مديري المدارس وتطويرهم من خلال التنسيق مع كليات التربية لإعداد برامج في الإدارة التربوية والمدرسية، توفر الإطار العلمي التربوي اللازم لتحمل مسؤولية الإدارة، كما تم وضع خطة إدارية تربوية في الوزارة تضمن التطوير المستمر لمديري المدارس (وزارة التربية، 2003).

ومن خلال ما سبق تظهر أهمية الضغوط النفسية والصراعات التنظيمية داخل المؤسسات التربوية ودورها الكبير في إعاقة العملية التربوية والإدارية، مما أدى بوزارة التربية الكويتية الاهتمام بهذه المظاهر الإدارية، ومحاولة تطوير المديرين على إدارتها للوصول إلى درجة الفاعلية في أدائهم الإداري، وتحاول هذه الدراسة الكشف عن مستوى الضغوط النفسية وعلاقتها بالصراعات التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة:

إن المؤسسات التعليمية، وطبيعة العمل الإداري فيها وما يكتنفها من مشكلات إدارية وتربوية، تفرض على المديرين والعاملين العديد من الضغوط النفسية، وما ينتج عنها من صراعات داخل المؤسسة التعليمية سواء بين المديرين والمعلمين، أو بين المعلمين أنفسهم؛

مما تفرض على المديرين كونهم في قمة الهرم المدرسي اتباع نظام إدارة تلك الضغوط أو الصراعات داخل المؤسسة لتحجيمها والسيطرة عليها (حسن، 2001).

وقد أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة بيومي (2000)، ودراسة المعمري (2001)، إلى أهمية موضوع الضغوط النفسية وإدارتها في المؤسسة التعليمية، كما أشارت بعض الدراسات مثل دراسة العنزي (2010) إلى الصراع التنظيمي ومخاطره على المؤسسات التعليمية، وأهمية إدارته وحسن استثماره ليووجهه إلى خدمة المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع في العملية التربوية، وفي إدارة المؤسسات التربوية والتعليمية فإن الباحث يحاول في دراسته الحالية الكشف عن مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بالصراع التنظيمي من وجهة نظرهم في دولة الكويت.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة في أنها تتعرض لعنصر فعال وقيادي في المدرسة، يعد الأساس في التكوين العام للمؤسسة التعليمية وهو المدير، ونظراً للدور الذي يقرره في تحقيق الانسجام لدى المعلمين والتقليل من الضغوط النفسية وإدارتها، وإدارة الصراع التنظيمي وحسن استثماره لتحقيق النتائج المتوقعة، فإن الدراسة الحالية تستمد أهميتها النظرية من كونها تعرف المكتبة العربية بمصدر جديد يتناول متغيري الدراسة والعلاقة بينهما.

كما تتجلى أهمية الدراسة التطبيقية في حجم الفائدة العملية التي تقدم للجهات ذات

العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك كما يأتي:

- تقدم الدراسة الحالية إطاراً نظرياً للجهات ذات العلاقة في المناطق التعليمية حول متغيري الدراسة لإعداد برامج تعليمية، ليتم تدريب مديري المدارس عليها.
- قد تفيد الدراسة مديري المدارس في دولة الكويت من خلال التعرف إلى الضغوط النفسية والصراع التنظيمي، ودورها في إضعاف العملية الإدارية لمحاولة تفاديها وحسن استثمارها وإدارتها، والتدريب على تلافيها.

أسئلة الدراسة:

ترمي هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: ما مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الضغوط النفسية والصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت تعزى لمتغير جنس المديرين؟

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت تعزى لمتغير خبرة المديرين الإدارية؟

السؤال السادس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت تعزى لمتغير جنس المديرين؟

السؤال السابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت تعزى لمتغير خبرة المديرين الإدارية؟

فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى الضغوط النفسية والصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخبرة.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لجميع المناطق التعليمية في دولة الكويت، وهي (العاصمة، حولي، مبارك الكبير، الفروانية، الأحدي، الجهراء)، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2010 / 2011.

محددات الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة موضوعية وصدق استجابة عينة الدراسة على أدواتها، كما تتحدد نتائج الدراسة بصدق أدوات الدراسة وثباتهما، ومن الممكن تعميم نتائج الدراسة الحالية في ضوء تماثل مجتمع الدراسة الحالي مع المجتمعات الأخرى.

مصطلحات الدراسة:

تم تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الدراسة على النحو الآتي:

- **الضغوط النفسية:** هي حالة من التوتر التي تنتاب الفرد عندما يواجه بقيود أو فرص أو متطلبات على أشياء مهمة يرغب في إنجازها، ولا يضمن في الوقت ذاته عوائدها (حسين، 2004). وتعرف الضغوط النفسية إجرائياً: بأنها حالة التوتر النفسي الداخلي التي يعرض لها مدير المدرسة نتيجة مجموعة من العوامل التنظيمية والوظيفية والشخصية التي تؤثر في أدائه الوظيفي، التي يمكن قياسها من خلال استبانة الضغوط النفسية الذي تم إعدادها من قبل الباحث.

- **الصراع التنظيمي:** عملية تتضمن بذل جهد بطريقة مقصودة من قبل شخص لتعطيل عمل شخص آخر أو طمسه بالطرق والوسائل المختلفة التي تهدف إلى تعطيل تحقيق الهدف (الطويل، 1999)، ويعرف الصراع التنظيمي إجرائياً: بأنه حالة الصراع والاختلاف بين المدير والمعلمين في المدارس المتوسطة في دولة الكويت، والتي تقيسها أداة الدراسة التي تم إعدادها من قبل الباحث لهذا الغرض.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على عرض للأدب النظري المتصل بموضوع الدراسة، وتناوله بشكل مباشر في إطار المؤسسات التربوية، كما يشتمل على الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية، وعرضها من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الأدب النظري:

تم في هذا الجزء تناول الأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة الرئيسة وهما: الضغوط النفسية والصراع التنظيمي وفيما يلي عرضاً لذلك

1. الضغوط النفسية:

لقد حظي موضوع الضغوط النفسية باهتمام متزايد من الباحثين خلال العقود الماضية، ويرجع هذا الاهتمام إلى أهمية الضغوط النفسية في العمل الإداري، وما ينجم عن هذه الضغوط من آثار على سلوك العاملين وإنتاجهم المهني والتعليمي.

وتزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بما يعرف بالصحة النفسية للعاملين؛ نظراً لما تمتلكه من تأثيرات هائلة على أداء الأفراد، ومن ثم أداء المنظمات، وتتمثل أبرز التحديات التي تواجه تحقيق الصحة النفسية والبدنية للعاملين في فهم وإدارة ما يعرف بالضغوط (جلاّب، 2011).

ومما لا شك فيه أن البيئة الحالية تسودها التغيرات، ولها تأثيرها على الفرد ولم يقتصر هذا التأثير على جانب واحد؛ بل امتد إلى بيئة العمل المدرسي، ومن هنا برزت

الضغوط نتيجة التأثيرات النابعة من الظروف المحيطة بالمجتمع، وبناء عليه جعلت الأفراد العاملين في المدرسة بحالة من التوتر والقلق مما يؤثر على واجباتهم الوظيفية (حسين، 2004).

ومن هنا فإن الولوج إلى دراسة الضغوط النفسية في نطاق العمل الإداري التربوي يعد مطلباً مهماً وضرورياً لفهم تأثيراتها وأهميتها في تطوير الإدارة المدرسية، وتم تناول عدة محاور للضغوط النفسية السلبية والإيجابية، وتناول مفهومها ومصادرها وآثارها في العمل.

مفهوم الضغوط النفسية في العمل:

إن كلمة الضغوط (Stress) ترجع إلى الكلمة اللاتينية (Stringere) والتي تعني يسحب بشدة (To Draw Tight)، وقد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني الإكراه والقسر والجهد القوي، وإجهاد وتوتر لدى الفرد، أو لأعضاء الجسم أو القوة العقلية (حريم، 1997).

أشار بارون (Baron, 1986) أن مصطلح الضغوط النفسية في مجال العمل يستخدم للدلالة على حالتين مختلفتين، فالحالة الأولى تشير إلى الظروف البيئية التي تحيط بالفرد في بيئة العمل وتسبب له الضيق والتوتر ويطلق على هذا مصادر الضغوط، أما الحالة الثانية فإنها تشير إلى ردود الفعل الداخلية التي تحدث بسبب هذه المصادر والمتمثلة في الشعور غير السار الذي ينتاب الفرد. وأشار جلاب (2011: 198) إلى أن الضغوط النفسية في مجال العمل الإداري التربوي هي "حالة عقلية ومادية يتولد عنها إدراك بالتهديد أو المطالبة بأشياء لا يستطيع الإنسان تحقيق الاستجابة التلقائية لها".

وعرّف حمادات (2006: 90) الضغوط النفسية في العمل بأنها "ردود فعل أو حالة من عدم التوازن ناجمة عن المصادر التنظيمية وظروف العمل غير العادية وتفاعلها مع شخصية القيادي، ثم بين العاملين وأعمالهم، مما يؤثر في حياة العاملين النفسية البدنية بدرجات متفاوتة، وتؤدي بهم إلى تغيير نمط سلوكهم، وانحرافهم عن الأداء المتوقع"

ويرى ماكشر وجلينوى (Mcshare & Glinow) المشار إليهما في جلاب (2011) أن الضغط يمثل استجابة تكيفية للفرد تجاه موقف ما يدرك فيه أنه أمام تحدٍّ معين أو تهديد لوجوده. وعرف العميان (2008: 37) الضغوط النفسية في مجال العمل الإداري بأنه "تجربة ذاتية لدى الفرد لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة، ويترتب عليها حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجتها وإدارتها بطريقة سليمة".

كما عرف الرحاحلة وعزام (2011: 173) الضغوط بأنها "حالة مزاجية معقدة يشعر بها الفرد، وتؤثر على تصرفاته وتغير من طريقة تفكيره". أما أوكروما وروبرت (Okoroma & Robert, 2007) فأشارا إلى أن الضغوط "هي الاستعداد غير المقصود لمعركة أو الشعور الذي يجربه الفرد عندما يواجه طلباً ما".

وقد أشار العميان (2008) إلى أن الضغوط ليست جميعها سلبية بالنسبة للمدير؛ بل منها ما يكون سلبياً ومنها الإيجابي، وفيما يأتي مقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية:

الفرق بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية لمدير المدرسة

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية للمدير.	يمنح المدير دافعا للعمل.

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
تولد ارتباكاً.	تساعد على التفكير.
تدعو للتفكير في الجهد المبذول.	تحافظ على التركيز في العمل.
تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل.	تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدٍ.
الشعور بالأرق.	النوم جيداً.
ظهور الانفعالات.	المقدرة على التعبير على الانفعالات.
الإحساس بالقلق.	الإحساس بالمتعة.
الشعور بالفشل.	الشعور بالإنجاز.
التشاؤم من المستقبل.	التفاؤل بالمستقبل.

يتضح أن الضغوط ليست جميعها سلبية بل منها السلبي ومنها الإيجابي الذي يحفز العاملين على الأداء والعمل، وتمثل الضغوط الإيجابية مظهراً من مظاهر الصحة النفسية لدى المؤسسات التربوية والمدارس، فقد ذكر راثس (Rathus) المشار إليه في العميان (2008) أن بعض الضغوط النفسية تعد ضرورية لتطوير الأداء من خلال إثارته للتحدي والدافعية لدى الأفراد، فهناك العديد من الأفراد الذين يؤديون بشكل أفضل في حالة تعرضهم للضغط، وبالمقابل فإن تعرض الأفراد إلى مقدار كبير من الضغط من شأنه أن يتسبب بالأذى لهم وللمؤسسة التربوية التي يعملون فيها.

وأشار حسين (2004) إلى أن مشكلة الضغوط ليست مشكلة تعريف فقط، بل مشكلة تفسير أيضاً، فليست كل المشاعر السلبية التي لدى الأفراد يمكن وصفها بأنها مدعاة للتوتر والشدة، وليست كل حالات تلك المشاعر يمكن وصفها بأنها ضغوط، وعليه فقد أشار اليوسفي (2003) إلى أن علماء النفس ينظرون إلى الضغط في إطار ثلاثة اتجاهات هي:

1. كونها (منبهاً) مجموعة من المثبرات والقوى البيئية: إذ ينظر إلى الضغوط على أساس

المثبرات المسببة لها.

2. كونها (استجابةً) الضغوط ردود فعل للمثيرات: إذ ينظر إلى الضغوط على أنها ردود أفعال الفرد تجاه المثيرات.

3. كونها (تفاعلاً) الضغوط استجابة ناتجة عن التفاعل بين مثيرات البيئة وقدرات الفرد. وبهذا يُلاحظ أن الضغوط النفسية في مجال الإدارة مهما كانت أسبابها أو تأثيراتها فقد أصبحت إحدى حتميات المنظمات العصرية والمؤسسات التربوية الحديثة، التي تستوجب الفهم الجيد والتعامل الفعال حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المحددة (إدريس والمرسي، 2002).

مصادر الضغوط النفسية في العمل:

- أشار الحلو (2004) إلى أنه من الممكن حصر أهم مصادر الضغوط النفسية التي تصيب مديري المدارس بما يأتي:
- المصادر التنظيمية: وهي التي يعبر عنها بالمتغيرات الوظيفية داخل العمل وفي محيطه، ومن أمثلتها العلاقات المتوترة بين الزملاء في العمل، ومع المرؤوسين والرؤوساء، وخلو العمل من روح التعاون، والاحترام المتبادل، وضعف التنسيق بين المدير والمعلمين وبين الزملاء في العمل.
 - المصادر الوظيفية البيئية: وتمثل هذه المصادر ظروف العمل المادية غير المريحة مثل الازدحام وعدم التهوية، والإضاءة والضوضاء.
 - مصادر الضغوط الشخصية: وهي المتغيرات المتعلقة بالفرد وشخصيته مثل نمط الشخصية، ومركز الضبط، والحالة النفسية والبدنية للفرد، والسمات الشخصية للفرد.

كما أوضح جلاب (2011) عدة عوامل مؤثرة في الضغوط، وتعدّ مصادر وأسباب رئيسية في نشوء الضغوط النفسية لدى مديري المدارس، ومن تلك المصادر: العوامل الشخصية: مثل السمات وأساليب التفكير، والإمكانات الشخصية مثل الذكاء والمهارات الخاصة والدوافع والمزاج والمعتقدات والاتجاهات، والمتغيرات الشخصية والاجتماعية. والعوامل الذهنية: مثل التقويم الذهني والمعرفي المتمثل بمعنى الحادثة وأهميتها بالنسبة للمدير، والتكيف وهو الأساليب المستخدمة للرد على الحادثة أو تجنب تأثيرها. والعوامل البيئية، والعلاقات الشخصية.

وبين إدريس والمرسي (2002) أن دراسة مصادر الضغوط النفسية في العمل الإداري صعب للغاية وغير محدود، لذا فإنه من الممكن جمع أهم الظروف والأحداث التي يواجهها الفرد في حياته الوظيفية وتسبب له الضغط النفسي بثلاثة مصادر رئيسية هي كما يأتي:

- المصادر البيئية: والمتمثلة بالحالة الاقتصادية ومستوى الأجور والتضخم الاقتصادي واتجاهات الأسعار والالتزامات المادية، كما تعد مكونات البيئة المادية والاجتماعية والسياسية والظروف الفيزيائية في العمل من المصادر المهمة في حدوث الضغوط النفسية لدى العاملين والمديرين.
- المصادر الفردية: ومن أهم المصادر الفردية صراع الدور في الواجبات والمهام الوظيفية، وزيادة العبء الوظيفي، والتغيير المتلاحق في التطورات الوظيفية والتكنولوجية في العمل.
- المصادر الجماعية: والمتمثلة بالتفاعلات الجماعية والعلاقات بين الأفراد والجماعات في العمل.

فقد أضاف العميان (2008) إلى أن الفرد أو المدير يتعرض في نطاق عمله إلى مجموعة من الضغوط النفسية، وتأتي هذه الضغوط نتيجة العديد من المصادر المختلفة التي يعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معاً في تأثيرها على الفرد، وقد ذكر إدريس والمرسي (2002) مجموعة من هذه المصادر، وهي كما يأتي:

- المصادر البيئية: أن البيئة الخارجية للفرد قد تكون مصدراً للضغط بما قد يحدث فيها من تغيرات اجتماعية وسياسية وقانونية واقتصادية، كما إن البيئة المادية للعمل مثل الإضاءة والتهوية والحرارة والزحام تؤثر على الحالة النفسية للعاملين.

- المصادر الفردية: تعد هذه المصادر من أكثر فئات المصادر المؤثرة على سلوك العاملين منها ما يسمى بصراع الدور، وزيادة العبء الوظيفي، والتغيرات السريعة في التكنولوجيا الحديثة.

- المصادر الجماعية والتنظيمية: وهي عمليات التفاعل التي تتم داخل الجماعات التي تتكون منها المؤسسات، ومن أهم أشكال هذا النوع الثقافة التنظيمية السائدة، وعمليات اتخاذ القرار الإداري.

وبذلك فإنه يمكن التوصل إلى أن أهم مصادر الضغوط النفسية تتمثل في مشكلات الفرد الشخصية والعائلية، وعلى صعيد العمل تتمثل بصراع الإدارات والعاملين في المؤسسة التربوية، وطبيعة العمل وصعوبته، وعدم المقدرة على التكيف مع ظروف العمل المختلفة.

آثار الضغوط النفسية في العمل:

إن الضغوط النفسية في نطاق العمل الإداري التربوي لا تعد جيدة أو سيئة، وإنما تعتمد على التجربة الشخصية للفرد، فقد تكون أحياناً دافعاً له للعمل عندما تكون إيجابية

ومفيدة، أو قد تكون سبباً لمشاعر القلق والإنزعاج عندما تكون سلبية وضارة، انطلاقاً من أن الشعور بالتوتر الناتج عن الضغوط عبارة عن استجابة حيوية لموقف فيه تهديد محتمل يتعرض له الفرد باستمرار، وبالتالي يعتمد التعامل مع الضغوط على مقدرة الفرد على الاستجابة لها (Lawsin, 2008).

كما إنه من الممكن أن تكون الضغوط مفيدة ونافعة للفرد والمنظمة التي يعمل فيها، وذلك عندما تكون الضغوط معتدلة، بحيث تعمل على تحفيز الفرد للعمل والإنتاج، أما إذا كانت الضغوط حادة فإنها تكون هدامة وضارة، سواء كان ذلك بالنسبة للفرد أم المنظمة (هيجان، 1998)، وقد أشار كل من الصيرفي (2007) والعميان (2008) والراحلة وعزام (2011) إلى أن لضغوط العمل آثاراً إيجابية وأخرى سلبية:

1. الآثار الإيجابية

إن العديد من المنظمات أن لم يكن جميعها تنظر إلى الضغوط على أنها شر يجب مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً. ولكن الحقيقة غير ذلك، إذ إن لضغوط العمل آثاراً إيجابية مرغوب فيها إلى جانب الآثار السلبية غير المرغوب فيها. ومن الآثار الإيجابية ما يأتي (الحلو، 2004):

- تحفز على العمل.
- تجعل الفرد يفكر في العمل.
- يزداد تركيز الفرد على العمل.
- ينظر الفرد إلى عمله بتميز.
- التركيز على نتائج العمل.
- النوم بشكل مريح.

- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- الشعور بالمتعة.
- الشعور بالإنجاز.
- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.
- النظر للمستقبل بتفاؤل.
- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

2. الآثار السلبية

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد وللمنظمة، وأهمها ما يلي:

- أ- آثار الضغوط على الفرد: وتتمثل أهم آثار الضغوط النفسية في العمل على الفرد في عدة جوانب منها السلوكية والنفسية والبدنية، وهي كما يأتي (الصيرفي، 2007):
- آثار سلوكية: من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة. وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أم الأجل الطويل. ومن أهم تلك التغيرات ما يأتي: المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن وفقدان الشهية، التغير في عادات النوم، استخدام الأدوية المهدئة، العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين المرعية في المنظمة.

- أعراض نفسية (سيكولوجية): يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحت تأثيرها على تفكير الفرد وعلى

علاقاته بالآخرين. ومن أهم تلك الأعراض النفسية ما يأتي: الحزن والكآبة والشعور بالقلق، النظر إلى المستقبل بتشاؤم، التصرف بعصبية شديدة، عدم المقدرة على التركيز، فقد الثقة بالآخرين، النسيان المتكرر، الحساسية للنقد من جانب الآخرين، عدم الاتزان الانفعالي، عدم المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة، صعوبة في التحدث والتعبير، التردد واللامبالاة.

- آثار جسدية (صحة بدنية): تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية. ومن أهم الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل ما يلي: الصداع، قرحة المعدة، السكري، أمراض القلب، وضغط الدم.

ب- آثار الضغوط على المنظمة: يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يأتي (الحو، 2004):

- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد في أثناء العمل).

- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته، وصعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية، والاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.

- عدم الرضا الوظيفي.

- الغياب والتأخر عن العمل.

- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.

- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي (دورات العمل).
- الشعور بالفشل.

كما أشار حمادات (2006) إلى مجموعة من الاضطرابات النفسية التي تصيب مدير

المدرسة وهي كما يأتي:

- الاضطرابات النفسية الفسيولوجية: وهي حالات معينة تكون فيها التغيرات في الجسم راجعة إلى اضطرابات انفعالية بسبب الاتصال بين العقل والجسم، والضغط في هذا النوع تكون آثارها بدنية خارجية أو فسيولوجية داخلية، وأهمها (الصداع المزمن، اضطرابات الجهاز الهضمي مثل قرحة المعدة والقولون والسمنة، وارتفاع ضغط الدم، والاضطرابات الجلدية مثل البثور والربو والسل، والنزلات الشعبية).
- الاضطرابات النفسية: وهي ردود الأفعال أو الحيل التي يلجأ إليها الفرد لتجنب الصعوبات والمشكلات بدلاً من التعامل معها مباشرة، وأهمها القلق، والاحترق النفسي، والاكتئاب.
- الاضطرابات السلوكية: وهي أنماط السلوك والعادات التي يلجأ إليها الفرد الذي يقع تحت وطأة الضغط، وأهمها عادات الأكل والشرب، والتدخين وتعاطي الكحول والمخدرات، واضطرابات النوم.

ومن خلال ما تقدم يظهر أن هناك العديد من الآثار الإيجابية للضغوط النفسية التي تحرك عجلة العمل إلى الأمام، وتسهم في تحقيق الأهداف التربوية، وسرعة الإنجاز وإتقانه، في حين هناك النوع الثاني من الضغوط النفسية في العمل وهو السلبي الذي يؤثر في نفسية العاملين ويعيق أداء المعلمين والمديرين عن العمل مما يؤثر على تحقيق الأهداف التربوية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأهداف.

الصراع التنظيمي:

حظيت ظاهرة الصراع التنظيمي باهتمام رجال الاجتماع، وعلماء الاقتصاد، والمهتمين بالشؤون السياسية، إلا أنها أصبحت في الآونة الأخيرة محل اهتمام الباحثين في مجال الإدارة التربوية بصفة عامة وفي مجال السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية بصفة خاصة، فقد أشار عباينة (1996) إلى أن ارتباط الصراع بعدد من العلوم الأخرى مثل علم السلوك التنظيمي، وعلم الإدارة وعلم النفس.

ويعد الصراع ظاهرة سلوكية طبيعية موجودة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، وهو أمر حتمي؛ ذلك لأن الاستقرار أو الثبات يكاد يكون من الأمور المستحيلة، فالتغير مستمر ودائم في كل شيء والمنظمات الإدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار وهي في حالة من الركود والسكون الدائم (حسين، 2004).

والصراع أداة المنظمة في إدارة التغيير، واحتضان الأفكار الجديدة، ومقاومة الجمود، وتحقيق المرونة في التنظيم الإداري، وما كان لهذا أن يتم بدون الصراع التنظيمي، الذي يعزز الحفز والجرأة في إبداء الرأي، اللذين لهما صلة مباشرة مع الإبداع (هلال، 1996).

وقد حظيت هذه الظاهرة باهتمام رجال الاجتماع، وعلماء الاقتصاد، والمهتمين بالشؤون السياسية، إلا أنها أصبحت في الآونة الأخيرة محل اهتمام الباحثين في مجال الإدارة بصفة عامة وفي مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة (حسن، 2001).

وقد تم تناول عدة محاور للصراع التنظيمي يشمل مفهومه ونظرياته وأسبابه وأنواعه ومراحله وإدارته، وهي كما يأتي:

مفهوم الصراع التنظيمي:

إن مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Conflicyus) التي تعني التخاصم معاً باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو الخلاف أو النزاع أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية، وهو بهذا المعنى اللفظي يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها بعضاً مما يؤدي إلى آثار تمزقية (محمد، 1994). ويعد الصراع التنظيمي مفهوماً متعدد المداخل، فكل علم ينظر إليه من وجهة نظره، فقد أشار الطويل (1999) إلى صعوبة تعريف الصراع بصورة موحدة، لعدة أسباب منها أن الصراع يحدث في مستويات متعددة فقد يحدث داخل الفرد نفسه وهو المستوى الذاتي، وعلى مستوى الأفراد أي بين أفراد المؤسسة التربوية. كما أشار عابنة (1996) مشكلة أخرى في تعريف الصراع وهي ارتباطه بعدد من العلوم الأخرى مثل علم السلوك التنظيمي، وعلم الإدارة وعلم النفس، وهذا يشكل مشكلة أخرى في تعريف الصراع، فكل علم ينظر إليه من وجهة نظره.

وعرّف تشيرمرهورن وهاننت وأزبورن (Schermerhorn; Hunt &)

32 (Osborn, 2000) الصراع بأنه "عدم اتفاق أفراد المؤسسة على موضوعات تخص

العمل والإنتاج بمؤسستهم لوجود اختلاف عاطفي بينهم". وعرف جواد (2000: 56) الصراع

التنظيمي بأنه "ظاهرة سلوكية تمثل الموقف الحاد بين الأفراد، فكل طرف من أطراف هذا الموقف يعتقد ويدرك أن الطرف الآخر غريمه ويعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف".

وينظر إلى مفهوم الصراع التنظيمي على أساس أنه "عملية ديناميكية تفاعلية تحدث بين طرفين أو أكثر سواء أكانوا أفراداً أم جماعات أم منظمات" (عديلي، 1996: 56). ونظر كوك وهانساكر (Cook & Hunsaker, 2001: 44) إلى الصراع التنظيمي بأنه "خلاف أفراد المؤسسة الناجمة عن إدراكهم بأن لديهم اهتمامات متعارضة". وقد عرف القريوتي (2002: 197) الصراع التنظيمي بأنه "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل".

أشار الصيرفي (2007: 370) إلى أن هناك العديد من مفاهيم الصراع التنظيمي التي ركزت عليها الدراسات الاجتماعية، ومن هذه المفاهيم:

1. الظروف المؤدية إلى سلوك الصراع مثل ندرة الموارد أو تعارض الأهداف أو تباين السياسات.

2. المشاعر والحالات العاطفية التي تسيطر على أطراف الصراع كالضغط أو التوتر أو القلق أو الحقد، أو العدا.

3. إدراك الأفراد أو معرفتهم بوجود مواقف صراعية.

4. سلوك الصراع، الذي يتراوح بين المقاومة السلبية وبين الاعتداء الصريح.

وبهذا يمكن القول بأن الصراع التنظيمي يعني حالة من عدم الاتفاق على آليات العمل داخل المؤسسة التعليمية، مما يؤدي إلى آثار سلبية سواء في المشاعر والعواطف أو السلوك بين الأفراد مما يؤثر في تحقيق الأهداف التربوية.

الاتجاهات النظرية المفسرة لمفهوم الصراع التنظيمي:

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل

التاريخية للفكر الإداري وذلك على النحو الآتي:

1. اتجاه المدرسة التقليدية:

يرى رواد هذه المدرسة أن الصراع هو ناتج الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن الانفتاح وعدم مقدرة الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيقها أي أن النظرة إلى الصراع في هذه المرحلة كانت سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب (اللوزي، 2003)، وتعتمد آراء هذه المرحلة على الافتراضات الآتية (الصيرفي، 2008):

- إن الصراع يمكن تجنبه.
 - ينتج عن الصراع مشاكل في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف.
 - إن الصراع يظهر بصفة رئيسية بسبب الاختلافات الفردية بين العاملين.
 - يسبب الصراع ردود فعل غير مناسبة بين الأطراف.
- إن الصراع في هذه المرحلة يعد أمراً غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد أو إزالته عن طريق الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم.

2. اتجاه الفكر السلوكي:

ظهر هذا الاتجاه في الخمسينات امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، التي ركزت على استخدام البحث العلمي لوصف السلوك الفردي وتفسيره داخل المنظمات من حيث التفاعل بين المجموعات (الطويل، 1998)، وقد أشار جواد (2000) إلى أن هذه المرحلة نظرت إلى

الصراع على أنه ضرورة حتمية وطبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة وتقوم آراء تلك المرحلة على الافتراضات الآتية:

- إن الصراع حتمي.
 - إن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف إليها من دراسة الموقف ككل.
 - إن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة.
 - إن الصراع قد يكون في صالح المنظمة.
- إن الصراع في هذه المرحلة له مستوى أقل يجب أن ينمى ويحافظ عليه داخل المنظمة فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم فإن ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنتاجية وأحياناً قد يؤدي إلى تدمير المنظمة، وعلى العكس من ذلك يمكن أن يكون في صالح المنظمة.

2. الاتجاه التفاعلي الموقفي:

في هذه المرحلة بدأ النظر إلى الجوانب السلبية والايجابية للصراع، إذ قد يكون الصراع بناءً أو هداماً حسب القيود والعوامل التي تؤثر في موقف كل عملية من عمليات الصراع (عديلي، 1996)، وأشار الطويل (1998) إلى أن هذه النظرية ترى أن للصراع أثراً إيجابية وأخرى سلبية، فلا بد من التعامل مع الصراع وإدارته، بدلاً من حله وقمعه وفق اتجاهات المدرسة السلوكية.

وخلاصة هذه المرحلة حدوث تغير واضح في مفاهيم الصراع التنظيمي، واشتمال الصراع على مفاهيم إيجابية إلى جانب المفاهيم السلبية، إذ إنه ليس شراً محضاً؛ بل إن فيه

كثيراً من الجوانب الإيجابية التي تعود بالنفع على المؤسسة التربوية، وتؤدي إلى التغيير والتطوير في مختلف جوانبها.

3. اتجاه النظرية الحديثة:

تعد هذه المرحلة الصراع ظاهرة طبيعية ومرغوباً فيها حتى إنه في بعض الحالات يجب تشجيع الصراع وإيجاد الحد الأدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة مقدرتها الابتكارية وممارستها للنقد الذاتي، فقد أشار أحمد (2001) إلى أن الصراع يرتبط بعلاقة قوية بالإبداع الإداري، فالصراع وما يثيره من جدل ومناقشات يحفز الأفراد، ويزيد فهمهم للموضوع، ويدفعهم إلى التحدي خدمة للإبداع والابتكار في المنظمات.

وتشجع هذه النظرية على مواجهة الصراع والبحث عن مسبباته، كما أن إدارة الصراع هي المسؤولية الأهم للإداريين؛ لكون التناغم والسكون في أداء عمل الجماعة يقود إلى الركود والجمود، ويجعل العاملين غير مكثرئين وغير متجاوبين لحاجات التغيير وبعيدين عن الإبداع (Robbins, 2001). وتقوم هذه النظرية على الافتراضات الآتية (جواد، 2000):

- الصراع ظاهرة مألوفة وطبيعية في المنظمات لأن الأفراد يختلفون حول مدى سلطاتهم ومسئولياتهم.

- أن مبدأ الحد من الصراع يكون صحيحاً في المنظمات التي تتعامل مع الأزمات مثل القوات المسلحة أو المنظمات التي تتسم بالعمل الرتيب مثل الشركات الصناعية ولا يعد هذا المبدأ صحيحاً بالنسبة للمنظمات المنتجة للمعرفة والتقنية.

إن الصراع لا يمثل خطراً في حد ذاته وإنما يكمن الخطر في سوء إدارته وهذا

يتطلب بدوره أن تكون هناك استراتيجيات وطرق جديدة لإدارة الصراع.

من خلال النظر في الاتجاهات النظرية المفسرة للصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية يظهر أن هناك تفاوتاً في نظرة مدارس الفكر الإداري التربوي نحو مفهوم الصراع التنظيمي، فقد تطورت النظرة إلى الصراع عبر مراحل تاريخية مثلتها مدارس الفكر الإداري بدأت بالمدرسة التقليدية، وانتهت بالمدرسة الحديثة، كما تراوحت النظرة بين المفهوم السلبي إلى رؤية الصراع كظاهرة صحية وضرورة إدارية تؤدي إلى العمل والإبداع، في حدها المعقول، وإلى تعطيل العمل إذا تجاوزت حدها.

كما يلاحظ أن الفكر الإداري لم ينكر وجود الصراع في المنظمات مهما اختلفت هيكليتها ومضمونها، فالصراع كائن وموجود لا يمكن إغفاله؛ مما يعني أن وجود الصراع في المدارس أمر طبيعي، وأنه من الممكن إدارة الصراع؛ ليصبح قوة إيجابية دافعة بالمعلمين والمدرسة نحو الابتكار والتجديد .

مراحل الصراع التنظيمي:

يمكن القول إن هناك ثلاثة نماذج رئيسة تحاول تفسير ظاهرة الصراع هي:

1. أنموذج عملية الصراع: ينظر إلى الصراع وفقاً لهذا النموذج على أنه مسلسل متتابع وذلك

على النحو الآتي (عبوي، 2009):

- مرحلة الصراع الكامن: وفي هذه المرحلة لا يوجد أي فهم أو إحساس بوجود صراع غير أنه تظهر بعض الحالات التي تؤثر في علاقة بعض الأطراف منها: المناقشة على الموارد المحدودة، إذ ينشأ كل طرف زيادة نصيبه من الموارد المحدودة.

ومحاولة كل طرف فرض سيطرته على أنشطة يعتدها الطرف الآخر داخل نطاق عمله، وتشعب الأهداف وهنا يوجد تباين واضح بين أهداف الأفراد بعضهم بعضا وبين أهدافهم وأهداف المنظمة ذاتها.

- مرحلة الصراع المدرك: وفي هذه المرحلة تبدأ الأطراف في الانتباه إلى وجود بعض الأسباب التي تدعو إلى حدوث الصراع وقد تنشأ هذه المرحلة أيضا عند إساءة فهم كل طرف للآخر في عمله.

- مرحلة الصراع العاطفي: تعد المرحلة السابقة مرحلة إدراك للصراع، أما في هذه المرحلة يبدأ كل طرف في الشعور بأن الأمر كله مسألة شخصية تعد الأمر مصدراً لكثير من النتائج غير المرغوب فيها، فقد يدرك الفرد أن هناك خلافا بين الإدارة ومجموع العاملين حول إدخال الحاسبات الآلية مثلا، وهنا لا يلتفت الفرد إلى ذلك الأمر أو يشعر بمدى خطورته إلا إذا تعلق ذلك الأمر بعمله الذي يمارسه ومستقبله الوظيفي.

- مرحلة الصراع الصريح: وهنا يبدأ الأفراد في ممارسة بعض أنواع السلوك العدائي من خلال المناقشات أو المفاوضات ... أو قد يظهر الصراع في صورة سلبية كالإضراب عن العمل.

- مرحلة ما بعد الصراع: إذا كانت نتائج حل الصراع مرضية فإنه سوف يسود جو من التعاون بين الأطراف المتنازعة أما إذا كانت نتائج حل الصراع غير مرضية فإنه إما أن يلجأ الأطراف إلى عمليات الكبت إلى اللحظة التي يحدث فيها الانفجار والتي قد تنتهي بالتصحيح أو فسخ العلاقة بين الأطراف.

وقد أشار جواد (2000) إن هذا النموذج يعد مفيدا في الحالات التي ترغب الإدارة في فهم أحداث الصراع والتدخل مباشرة في مجريات تلك الأحداث.

2. النموذج الهيكلي للصراع: يتم النظر إلى الصراع وفقا لهذا النموذج من خلال الضغوط والقيود التي تشكله والتي تتمثل فيما يأتي (الشماع والحمود، 2000):

- النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع.
- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع.
- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع ودرجة التعارض بينهما.
- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع.

وبين جواد (2000) أن هذا النموذج يعد مفيدا في حالة الرغبة في إعادة هيكلة

الموقف الصراعي لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

3. نموذج النظم: يتم النظر إلى الصراع وفقا لهذا النموذج على أنه نظام متكامل يتكون من

العناصر الآتية (مصطفى، 2000):

- المدخلات: وتتمثل هنا في مصادر الصراع التي منها تعارض الأهداف وسوء المناخ التنظيمي وتباين المدركات ... الخ.

- عمليات التحول: وتتمثل في الطرق المختلفة المستخدمة في إدارة الصراع.

- المخرجات: وتتمثل في نتائج الصراع الإيجابية أو السلبية.

ويعد هذا النموذج مفيدا عند الرغبة في اختيار الاستراتيجيات الملائمة لإدارة

الصراع بطريقة فعالة.

أسباب الصراع التنظيمي:

إن مسببات الصراع التنظيمي تكمن في الخلاف حول حقيقة الاعتماد المتبادل بين الوحدات أو الأفراد أو الوظائف أو نتيجة للنقص في القيم المشتركة في إدراك الحقائق المختلفة إضافة لدور العوامل الذاتية في تكون الصراع، إلا أن الأسباب الرئيسية في الصراع تكمن في صعوبة اتخاذ القرار سواء من الفرد أو الجماعة أو نتيجة للاختلاف في الأهداف بين الأفراد أو بين الجماعات، وفي ضوء ذلك يمكن إيجاز الأسباب المؤدية للصراع بما يأتي (الشماع والحمود، 2000):

1. درجة الاستقلال الوظيفي: إن شيوع ظاهرة اعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي، غالباً ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، بحيث أن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدراً للصراع، وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محدوداً أو معدوماً أحياناً.

2. الاختلاف أو التباين في الأهداف: يعد الاختلاف أو التباين بين الأهداف أو القيم أحد المصادر الرئيسية للصراع، فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة، اتسعت فجوة الصراع التنظيمي.

3. التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي: يحصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية أو الصورتين معاً في الهيكل التنظيمي. وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى، حيثما يكون هناك اختلاف بين الأهداف، والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو الوحدات التنظيمية بصورة أفقية أما الصراع العمودي فيحصل بين الرؤساء والمرؤوسين، إذ يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين

والتدخل في شؤونهم التفصيلية، وغالبا ما يقابل هذا لنوع من الصراع بمحاولات عنيفة للضغط على السلوك.

4. الخلافات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية: إن الجدل وعدم الانسجام هما من الظواهر اللازمة لهذين القسمين، كما أن التنفيذيين غالبا ما ينظرون إلى الاستشاريين على أنهم يحاولون انتزاع السلطة منهم، وهذا يوجب الصراع بينهم، ويدعو إلى تبني سياسيات حادة أساسها المنافسة والتحدي بينهما.

كما أشار مصطفى (2000) إلى تعدد وجهات النظر حول الأسباب المؤدية إلى الصراع التنظيمي، ومن هذه الأسباب ما يأتي:

- أسباب تنظيمية: مثل غموض الأدوار وتداخلها وعدم تحديد الأهداف، ومحدودية الموارد، وعدم الاتفاق على طرق العمل وإجراءاته، وجمود المنظمة، ومركزية الإدارة.

- أسباب شخصية: مثل عدم التعاون وتعارض الأهداف والمصالح، والمنافسة غير الشريفة وعدم مقدرة الفرد على الوفاء بمتطلبات المهمة، وصعوبة الاتصال.

أما بالنسبة إلى أسباب الصراع في المدارس فقد أشار فريس (Fris, 1992) إلى أنها تعود إلى الخلافات حول الإجراءات المتبعة في العمل، وكيفية توزيع الموارد المحدودة، والخلافات المتعلقة بمهام التدريس، والضعف في أداء بعض المعلمين، والاختلافات في قيم الأفراد، والأهداف، وغموض الدور.

كما أشار جونسون وسكولي (Johnson & Scollay, 2001) إلى أن نشوء الصراع في المدارس يعود إلى استياء المعلمين وشعورهم بالظلم وعدم الإنصاف نتيجة

التوزيع غير العادل للمزايا والعوائد مما يدفعهم إلى معارضة هذا الظلم الذي قد يتحول إلى اختلاف في الرأي، يؤدي إلى الإرباك عند اتخاذ القرارات في المدارس.

هذا ويلاحظ بصفة عامة ضرورة وجود حد أدنى للصراع لأن انعدام الصراع يعني

الموت وفيما يأتي الأسباب الرئيسية لانعدام الصراع (الصيرفي، 2007):

- الاعتقاد بأن العلاقات الإنسانية أفضل من الكفاءة في العمل.
- الطاعة العمياء لجميع العاملين.
- الانخفاض الشديد في معدل دوران العمل.
- الاعتقاد بأن أفضل القرارات هي التي تحصل على موافقات جماعية.
- المقاومة الشديدة لكل تغيير محتمل.
- انعدام التفكير الابتكاري.
- سيطرة الاعتقاد بأن الإدارات والأقسام يجب أن تكون خالية تماما من الصراع.
- الرغبة من جانب متخذي القرار في عدم إيذاء مشاعر الآخرين.
- يخاف المرؤوسون الإبلاغ عن نواحي القصور.
- معظم القرارات تتخذ للوصول إلى حلول وسط.

أنواع الصراع التنظيمي:

إن هناك عدة أنواع للصراع التنظيمي داخل المدرسة، واستند كثير من الباحثين في تصنيف أنواعه على أساس مصادر نشوئه فيما بين الأفراد وداخل الجماعات، بينما ارتكز بعضهم الآخر في تصنيف أنواعه على أساس مستويات حدوثه بين الأفراد والجماعات وداخلها وبين المنظمات (مصطفى، 2000)، وفيما يأتي توضيح لتصنيف أنواع الصراع:

1. **الصراع الفردي:** يمثل هذا النوع من الصراع ظاهرة صراع الفرد مع ذاته عند قيامه باتخاذ القرارات، وغالبا ما يقع الصراع الفعلي الداخلي للفرد عندما يستوجب عليه الاختيار من بين بدائل تتعارض وتتضارب مع أهدافه أو توقعاته وتناقض ما يؤمن به من قيم ومعتقدات؛ إلا أنه مجبر على اختيار أحد البدائل لكونه مقروناً مع دوره في المؤسسة ويتفق مع مخرجاتها (Johnson & Scollay, 2001)، ويمكن أن ينشأ هذا الصراع نتيجة لعد أسباب أشار إليها عبوي (2009):

- عدم تقبل القرار: ينشأ نتيجة لعدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية.
- عدم إمكانية المقاربة: أو (حالة المخاطرة) تنشأ نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع القرار.
- عدم تأكيد المقارنة: يتعذر في هذه الحالة على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق أهدافه.

2. **صراع الأفراد في المنظمة:** ويشمل هذا النوع شكلين من أشكال الصراع التنظيمي، وهما صراع الفرد مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة ويعود السبب الأساسي وراء هذا النوع من الصراع التنظيمي إلى اختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد. وصراع الجماعات في المنظمة (العمامرة، 2001)، إذ أشار شيرمرهورن وهاننت وأزبورن (Schermerhorn; Hunt & Osborn, 2000) إلى حدوث هذا المستوى من

الصراع في المؤسسة نفسها ويكون حول أساسيات العمل أو نتيجة عوامل شخصية، ويأخذ هذا النوع من الصراع مظهرين أساسيين هما: الصراع بين الأقسام المختلفة، والصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين.

كما أشار الطويل (1998) إلى أن الصراع داخل المنظمة إما أن يكون صراعاً رأسياً وهو الذي يحدث بين طرفين ينتميان إلى مستويات تنظيمية مختلفة أي صراع الرئيس مع المرؤوس، مثل صراع مدير المدرسة مع مدير التربية والتعليم أو صراع معلم مع مدير المدرسة. وصراعاً أفقياً وهو الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية واحدة، دون أن يكون لأي منها سلطة على الأخرى، مثل صراع مدير المدرسة مع المشرف التربوي، أو صراع معلم مع معلم آخر داخل المدرسة.

3. الصراع بين المنظمات: تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراع بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها فالتباين بين المدركات والأهداف وسبب تحقيقها إضافة لمحدودية البيئة مثل حجم الأسواق وهيكل العرض والطلب والأسعار والمنافسة بين المنظمات.

إدارة الصراع التنظيمي:

يواجه القادة العديد من الصراعات التنظيمية، فالصراع ينشأ لاختلاف الآراء والاهتمامات بين فردين، وقد لاحظ الوسطاء المتمرسون أن معظم الصراعات غير واقعية، ولكي يتم ذلك لابد من مهارات إبداعية خاصة، وبالتالي يعد احتواء الصراع التنظيمي مهمة قيادية بارزة،

إن إدارة الصراع التنظيمي لا يعني حله بالضرورة؛ ذلك لأن حل الصراع التنظيمي يتضمن إزالته أو التقليل منه إلى أدنى مستوى، في حين، لا تتضمن عملية إدارة الصراع التنظيمي بالضرورة التقليل من حجم الصراع، وإنما تتطلب عملية إدارة الصراع التدخل للتقليل منه إذا كان أكثر من اللازم، أو لدعمه وزيادته إذا كان أقل مما يجب (حسين، 2004). وعرف روبرتز (Roberts, 1997: 24) إدارة الصراع التنظيمي بأنها "التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر". كما عرف روبنز (Robbins, 2001: 392) إدارة الصراع التنظيمي بأنها "العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه".

وقد بين كل من مؤتمن وصالح والتكروري (2002) أن هناك عدة مرتكزات أساسية تعتمد عليها المعالجة الناجحة للصراع التنظيمي داخل المدرسة أبرزها أن الصراع أو الخلاف أمر طبيعي، ويجب التعامل معه بوضوح وبطريقة طبيعية من خلال المناقشات الصريحة وبما يحقق الإدارة الفاعلة للصراعات، وأن الصراع يقع حول الموضوعات، وليس حول الأشخاص أنفسهم، كما ينبغي أن تتعامل المجموعة مع الصراع ككل متكامل، نظرا لتأثيره على عمل الفريق، لذا ينبغي على أعضاء الفريق جميعا تقديم المساعدة الممكنة لإدارته بنجاح.

كما أورد تود (Todd, 1992: 373) مجموعة من المهارات اللازمة لإدارة الصراع

التنظيمي بشكل فعال بحيث يؤدي إلى نتائج إيجابية، وهذه المهارات هي:

- المقدرة على التحلي بالصبر والاحتفاظ بأعصاب هادئة وعدم اللجوء إلى المشاجرة في

أثناء التدخل في الصراع .

- المقدرة على إيجاد حلول ترضي جميع أطراف النزاع.

- المقدرة على التعرف إلى مشاعر الآخرين، لأنه ليس من السهل حل الصراع وأحد الأطراف في حالة غضب أو حزن، لذلك يجب على المدير أن يعمل على إنهاء الحالة الانفعالية أولاً ثم البدء بحل الصراع.
 - المقدرة على التزام الحياد عند التدخل في الصراع والتركيز على المشكلة وليس على الأشخاص .
 - المقدرة على التحليل، والفهم الدقيق للمعاني، والتأكد من صحة المعلومات المتوفرة، وعدم الاعتماد على مصدر واحد للحصول على المعلومات.
- ومن هنا فإن إدارة الصراع التنظيمي تتوقف على إمكانيات المسؤول عن إدارته للصراع التنظيمي، وهذه الإمكانيات قد تكون شخصية أو نتيجة لخبرة طويلة اكتسبها المسؤول من تفاعله مع أفراد المنظمة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم في هذا الجزء تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة الرئيسية، وهما الضغوط النفسية، والصراع التنظيمي، كما تم البحث عن دراسات تتناول العلاقة بينهما، وتم ترتيب الدراسات السابقة حسب المتغيرات، وترتيبها من الأقدم إلى الأحدث.

1. الدراسات المتعلقة بالضغوط النفسية

تم في هذا الجزء استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالضغوط النفسية لدى الإدارات المدرسية، وهي كما يأتي:

أجرى بيومي (2000) دراسة هدفت إلى الوقوف على مصادر ضغوط العمل الإداري كما يدركها وكلاء المدارس الأساسية في كل من السعودية ومصر. تكونت عينا الدراسة من (69) وكيلًا من وكلاء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمصر و(47) وكيلًا من المدارس المتوسطة التابعة للمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام استبانة لقياس مصادر ضغوط العمل لدى عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج تتمثل في وجود اتفاق بين البلدين في وجود درجة قليلة من ضغوط العمل الإداري المدرسي مجتمعة، وإن أقل مصادر ضغوط العمل الإداري المدرسي هي مطالب الدور الإداري، كما دلت النتائج على أن أقوى مصدر من مصادر ضغوط العمل الإداري في مصر هو مطالب النظام التعليمي في حين أن أقواها في السعودية هو مطالب العمل الإداري المدرسي الكمي، كما اتفقت نتائج العينة في البلدين على أن أبرز مصادر ضغوط العمل الإداري المدرسي التي أحيانًا تسبب ضغوطًا هي عدم المشاركة في اتخاذ القرار، وعدم تحفيز العاملين، وعدم

التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات، وإكمال العمل بعد فترة الدوام الرسمي، وعدم وجود إجراءات مدرسية محددة.

وأجرت ياركندي (2000) دراسة هدفت إلى الكشف عن ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة. تكونت العينة من (96) مديرة من مديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في جدة في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الأدوات الآتية: مقياس ضغوط العمل، واختبار القيادة التربوية، ومقياس وجهة الضبط. كشفت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والقيادة التربوية، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين ضغوط العمل ووجهة الضبط، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ضغوط العمل، والقيادة التربوية ووجهة الضبط وفقاً للمتغيرات الآتية: المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

وقامت المعمري (2001) بدراسة هدفت إلى تعرف مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (246) مدير مدرسة ثانوية من مختلف مناطق السلطنة، ولتحقيق أهداف الدراسة الفرعية تم تحليل الأدبيات التربوية، وتم إعداد استبانة تكونت من (90) مفردة وتم التأكد من صدقها وثباتها. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية أن درجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، وأن أكثر مصادر ضغوط العمل شيوعاً التي يتعرض لها مديري المدارس الثانوية خلال حياتهم المهنية هي المصادر المتعلقة بطبيعة العمل، تليها مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالقيود الإدارية ثم المصادر المرتبطة بالتطور المهني والرضا الوظيفي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإبعاد مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان تعزى لمتغير

الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من متغير العمر ومتغير الخبرة الإدارية.

وفي دراسة أجرتها الجرادين (2004) هدفت إلى الكشف عن الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمستوى التوتر واستخدام مهارة التعامل معها. وتكونت عينة الدراسة من (290) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المدارس بهدف تقييم أداء مديريهم، وطُورت ثلاث أدوات لجمع المعلومات هي: أداة لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وأداة قياس درجة استخدام مهارة التعامل، وأداة قياس مستوى التوتر لدى المديرين. وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن متوسط، كما دلت على انخفاض مستوى التوتر لديهم، وأن استخدام مهارات التعامل معه منخفضة ووجود علاقة ارتباطيه سلبية غير دالة إحصائياً بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى التوتر لدى المديرين ووجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين ودرجة استخدام مهارات التعامل.

وأجرى مالون ونيلسون (Malone & Nelson, 2004) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الضغوط النفسية لدى مديري ومديرات المدارس في ولاية انديانا الأمريكية، وهدفت هذه الدراسة أيضاً إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى الضغوط النفسية وبين سلوكيات القيادة المستخدمة من مديري المدارس. وقد تكونت عينة الدراسة من (162) مدير مدرسة ثانوية ومتوسطة تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من المناطق التعليمية في ولاية انديانا الأمريكية. استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة مع عينة فرعية تكونت من (36) مدير مدرسة في عملية جمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس كان متوسطاً. كما أشارت النتائج لعدم وجود علاقة ارتباطيه بين سلوكيات

القيادة لدى مدير المدرسة وبين الضغوط النفسية، وعدم وجود فروق بين الجنسين في مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس.

وأجرى أوكوروما وروكاه (Okoroma & Robert, 2007) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الضغوط النفسية المرتبطة بالإعمال الإدارية المختلفة لدى مديري المدارس الثانوية. وقد تكونت عينه الدراسة من (23) مدير مدرسة تم اختيارهم عشوائياً من مجموعه من المدارس الثانوية في منطقة أيفرز ستين الأمريكية. استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي، إذ تم إجراء المقابلة المفتوحة مع أفراد عينه الدراسة، وقد أشارت نتائج الدراسة أن سبب الضغوط النفسية لدى مدير المدرسة مرتبطة بالمتغيرات الآتية: عدم كفاية المرافق المدرسية، وحجم العمل المرتفع المفروض على مدير المدرسة، وظروف العمل البيئية التي يعاني منها مدير المدرسة، والضغوط النفسية الناتجة عن الأعمال المكتبية.

كما قام أوليولا (Olayiwola, 2008) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن إبعاد الضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية أيوا النيجرية، هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء عمر وسنوات خبرة مدير المدرسة. وفي نوع المدرسة والمكان الجغرافي للمدرسة. وتكونت عينه الدراسة من (100) مدير مدرسة حكومية وخاصة. استخدمت الاستبانة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس كان متوسطاً. وأشارت نتائج الدراسة لعدم وجود فروق في مستوى ضغوط العمل تعزى للجنس وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة والمكان الجغرافي للمدرسة.

وأجرت رنولدز وإيدواير (Reynolds & O'Dwyer, 2008) دراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي وآليات التعامل مع الضغوط النفسية وفاعلية القيادة لدى

مديري المدارس المتوسطة. وتكونت عينة الدراسة من (36) مدير مدرسة متوسطة تم اختيارهم من مجموعة من المدارس المتوسطة في ولاية مونتانا الأمريكية. استخدمت الدراسة الاستبانة المسحية في عملية جمع البيانات. أشارت النتائج لوجود علاقة ارتباطية سلبية بين فاعلية القيادة بين مدير المدرسة وبين مستوى ذكاءه الانفعالية، بينما كانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين آليات التعامل مع الضغوط النفسية وبين عوامل تتبؤ لفاعلية القيادة.

وأجرى ثومبسون (Thomson, 2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الضغوط النفسية لدى عينة من مديري مدارس، استخدمت هذه الدراسة منهجية دراسة الحالة حيث تم إجراء مقابلة شبه مفتوحة قائمة على التعاطف مع مدير أحد المدارس الثانوية السابقة في مدينه توتنهام البريطانية، وكانت الأداة المستخدمة المقابلة المفتوحة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الثانوية في انجلترا كانت مرتفعة. وقد أشارت النتائج إلى أن مصدر الضغوط النفسية لدى مديري المدارس تتضمن: مساعدة العمل الطويلة، وأنظمة المسالة والمحاسبة المستخدمة في النظام التربوي في بريطانيا، وحجم العمل المكتبي المفروض على مدير المدرسة.

كما قامت لاوسون (Lawsin, 2008) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الضغوط المرتبطة بالعمل لدى عينة من مديرات المدارس وعلاقتها مع بعض المتغيرات المرتبطة بالعمل والأسرة. تكونت عينة الدراسة من (4) مديرات تم اختيارهن من المدارس الثانوية في إحدى المناطق الفقيرة في كندا. استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة، وكانت أداة الدراسة المقابلة المفتوحة في عملية جمع البيانات، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى الضغوط المرتبطة بالعمل التي تعاني منها مديرات المدارس كان متوسطاً، كما أشارت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الضغوط المرتبطة بالعمل التي تعاني

منها مديرات المدارس وبين الوضع الأسري لمديرة المدرسة، وتتضمن بعض المتغيرات حجم الأسرة، كما أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة ارتباطيه بين الضغوط المرتبطة بالعمل التي تعاني منها مديرات المدارس وبين مصادر العمل المتوفرة للمديرة. الدافعية الداخلية لدى مديرة المدرسة والعدالة الاجتماعية المدركة.

وأجرى خليفات والمطارنة (2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. تكونت عينة الدراسة من (331) مديراً، و(985) معلماً ومعلمة في مختلف المدارس الأساسية الحكومية في إقليم الجنوب في الأردن، وتم تطوير استبانتين لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الضغوط لدى المديرين كان متوسطاً، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي، والخبرة، والعمر والحالة الاجتماعية.

أجرى كيرك باتريك (Kirkpatrick, 2010) دراسة تهدف إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس حول الاحباطات التي تسبب الضغوط النفسية التي يتعرضون لها والمعوقات والرغبة في التغيير. تكونت عينة الدراسة من (308) مديري مدرسة أجابوا عن ثلاث استبانات، واحدة لجمع البيانات حول مدير المدرسة، والثانية تتكون من أسئلة مفتوحة، إضافة لاستبانة المعوقات والاحباطات والرغبة في التغيير التي يشعر بها مدير المدرسة. وأشارت نتائج الدراسة لوجود فروق في تصورات مديري المدارس تعزى إلى موقع المدرسة ونوع المدرسة، تعزى للمدارس الثانوية، والجنس لصالح الإناث، وسنوات الخبرة لصالح الخبرة الأكثر.

2. الدراسات ذات الصلة بالصراع التنظيمي في المدارس

تم تناول الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي في الإدارات المدرسية، وعرضها
زمانياً من الأقدم إلى الأحدث، وهي كما يأتي:

أجرت زكريان (1994) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية
لمديري ومديرات المدارس الأساسية واستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الحكومية
والخاصة والمدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية. تكونت عينة الدراسة من (142) مديراً
ومديرة يعملون في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة
تم استخدام أداتين: الأولى تقيس الأنماط القيادية، والثانية اشتملت على استراتيجيات إدارة
الصراع، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الاستراتيجيات انتشاراً هي إستراتيجية التجنب،
ويليها إستراتيجية التسوية والمجاملة، وجاءت في الرتبة الأخيرة إستراتيجية الإجبار، كما
كشفت النتائج عن وجود علاقة بين الأنماط القيادية السائدة واستراتيجيات إدارة الصراع لدى
المديرين، ووجود فروق إحصائية في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع للجنس تعزى
للإناث، وعدد سنوات الخبرة لصالح الأكثر والأكثر. والمؤهل العلمي لصالح الأعلى.

أجرى كامبل (Campbell, 1994) دراسة هدفت إلى الكشف عن أساليب إدارة
الصراع التي يفضل أن يتعامل بها مديرو المدارس الثانوية في الجنوب الغربي من أمريكا،
تكونت عينة الدراسة من (209) مديرين للمدارس الثانوية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم
استخدام مقياس رحيم (Rahim Organizational Conflict Inventory-II, Form B,)
(1983) لقياس أساليب إدارة الصراع المفضلة للمديرين في المرحلة الأولى، وأظهرت النتائج
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي يفضلها المديرون في إدارة الصراع
وبين مستوى المدارس: (متوسطة، وثانوية) والجنس، والمستوى الوظيفي، والمهني.

وقام زايد (1995) بدراسة هدفت إلى معرفة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، تكونت عينة الدراسة من (578) عاملاً في وزارة التربية والتعليم، ووزارة الصحة، والبلديات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام قائمة الاستقصاء التي أعدها بيكر وآخرون (Baker & etal, 1988)، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها المدير وبين إحساس العاملين بفعالية الإدارة، وأن اتباع المدير لإستراتيجية التعاون يؤدي إلى إحساس العاملين بفعالية الإدارة وإلى تخفيض إحساس العاملين بحدة الصراع، وأن استخدام إستراتيجية التنافس يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالصراع البناء.

وأجرى الخضور (1996) دراسة هدفت إلى الكشف عن أنماط إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو المدارس الأساسية الحكومية في محافظة المفرق في الأردن. وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (178) مديراً ومديرة يعملون في المدارس الأساسية في محافظة المفرق في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة توماس وكيلمان التي ترجمها بواب (1986). وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب التسوية كان أكثر استخداماً، يليه أسلوب التعاون ثم التجنب فالمعاملة. وأظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في أنماط إدارة الصراع تعزى لمتغير المؤهل باستثناء الفرق الدال الموجود على نمط المعاملة وكان لصالح حملة الماجستير.

وأجرى ولت (Welt, 2000) دراسة هدفت إلى الكشف عن أساليب إدارة الصراع بين مديري المدارس المتوسطة ومديري المدارس الثانوية الشاملة. وقد تكونت العينة من (34) مديراً للمدارس الثانوية الشاملة و(39) مديراً للمدارس المتوسطة في منطقتي ريفرسايد وسان برناردينو (Riverside & San

(Bernardino)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة الصراع التنظيمي المطورة للباحث (Jay Hall)، كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق جوهرية بين مجموعتي المديرين في توجههم الشخصي لأساليب إدارة الصراع ما عدا في أسلوب التسوية، إذ وجد فروق لصالح مديري المدارس المتوسطة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية بين مديري المدارس المتوسطة ومديري المدارس العليا الشاملة في اختيار أساليب إدارة الصراع تعزى للمستوى التعليمي، والخبرة الإدارية.

وقام ميلر (Miller, 2000) بدراسة نوعية هدفت إلى الكشف عن دور المديرين في المدارس الابتدائية في مدينة نورثرن كوك (Northern Cook) في التخطيط والتطبيق والتقييم لبرامج إدارة الصراع، تكونت عينة الدراسة من (70) مديراً ومديرة للمدارس الابتدائية في مدينة نورثرن كوك. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلات الشخصية لوصف دور المديرين في التخطيط والتطبيق والتقييم لبرامج حل الصراع في المدارس للتركيز على دور المديرين، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرين لديهم تصور لنقاط القوة والضعف في برامج حل الصراع، إلا أن مشاركتهم ضئيلة في التخطيط للبرامج وتقييمها، كما أن المديرين يمارسون دور التوجيه والإرشاد في تطبيق أوجه من برامج حل الصراع، وهم لا يمتلكون نظاماً منهجياً لتقييم برامج حل الصراع.

كما أجرت العويس (2002) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية واستراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة في المحافظة والبالغ عددهم (118) من القطاعين العام والخاص. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين: الأولى للكشف عن الأنماط القيادية الأولى تم تطويرها في جامعة اليرموك اعتماداً

على مقياس منيسوتا (Minnesota)، أما الأداة الثانية هي أداة توماس وكيلمان للكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع، كشفت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً بين الأنماط الخمسة هي النمط السلوكي، والنمط المباشر، والنمط المفاهيمي. وإن استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة التي تقع فوق المتوسط الحسابي كانت اثنتين، هما التسوية وهي إستراتيجية تقع بين الحزم والتعاون، والمشاركة وهي إستراتيجية وسطية تستخدم لإرضاء الطرفين، أما الثلاثة الباقية فكانت دون الوسط.

وأجرى زراتسكي (Zartsky, 2004) دراسة هدفت إلى الكشف عن التفاعلات المرتبطة بالنزاع التنظيمي بين مديري مدارس التربية الخاصة وبين أولياء أمور الطلاب. تكونت عينه الدراسة من (16) مدير مدرسة خاصة. استخدمت الدراسة المقابلة الشخصية والحوارات والتفاعلات الجماعية بين مديري المدارس وأولياء أمور الطلبة في عملية جمع البيانات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مدير المدرسة يستخدم طريقة تحديد وتعريف الدور الذي يقوم به المدرسة الخاصة من أجل حل الصراعات مع أولياء أمور الطلبة ببرامج التربية الخاصة. أشارت النتائج إلى إن اشترك أولياء الأمور في عملية اتخاذ القرارات وتشير المعلومات والبيانات حول انجازات المدرسة طريقة تفاعلية في تخفيض مستوى الصراع بين المدرسة وأولياء الأمور.

وأجرى أندرسون (Anderson, 2007) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين برامج إعداد مديري المدارس وبين إدارة الصراعات التنظيمية لديهم. تكونت عينة الدراسة من (255) مدير مدرسة ثانوية ومتوسطة تم اختيارهم عشوائياً من منطقة فروت ورت في مدينة دالاس الأمريكية. تم استخدام استبانة مفتوحة مكونة من أربعة أسئلة من أجل الكشف عن تصورات مديري المدارس حول كيفية الصراعات التنظيمية خلال حياتهم المهنية. أشارت

النتائج إلى أن مستوى الصراعات في الحياة المهنية لمديري المدارس المشاركين في هذه الدراسة كانت مرتفعة وأن الصراعات التي يتعامل معها مديرو المدارس تنقسم إلى الصراعات المرتبطة بالمشاكل مع الطلاب، وأولياء الأمور، والمعلمين. كما أشارت النتائج إلى أن مهارات إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة مهمة جداً لأجل أن يقوم مدير المدرسة بدوره بشكل فاعل، وأن مدير المدرسة يحصل على تدريب في إدارة الصراعات خلال دراسته الجامعية ومن خلال المشاركة في بعض الدورات التدريبية المقدمة من مديريات التربية.

أجرى ألتنوك (Altinok, 2009) دراسة تهدف إلى الكشف عن مدى استخدام مديري المدارس لأساليب إدارة الصراعات التنظيمية في مجموعة من المدارس في تركيا. وتكونت عينة الدراسة من (193) مدير مدرسة تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من المدارس في مدينة كونيا التركية. استخدمت الدراسة استبانة رحيم للصراعات التنظيمية (ROSI) في عملية جمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة أن هناك خمسة أساليب لإدارة الصراعات التنظيمية يستخدمها مديرو المدارس هي: التعاون، السيطرة، تقدير الآخر، الوقاية، التسوية. وأن هناك فروقاً في إدارة الصراعات التنظيمية تعزى إلى الجنس لصالح الإناث، العمر، نوع المدرسة لصالح المدارس المتوسطة. وأن شخصية مدير المدرسة ومهارات التواصل الفاعل لديه من الاستراتيجيات الفاعلة في إدارة الصراعات التنظيمية في المدرسة.

أجرت العنزي (2010) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات. تكونت عينة الدراسة من (360) معلمة منها (170) معلمة من المرحلة الابتدائية و(89) معلمة من المرحلة المتوسطة، و(101) معلمة من المرحلة الثانوية، ولتحقيق هدف الدراسة أعدت استبانة مكونة

من (30) فقرة تعبر من المواقف مختلفة للصراع تتطلب من المديريات مواجهتها بأحد أساليب إدارة الصراع: (تجنب، منافسة، مجاملة، تعاون، تسوية). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرات اللواتي يمارسن أسلوب إدارة الصراع "التعاون" كانت بأعلى نسبة حسب تقديرات المعلمات يليه المديرات اللواتي يمارسن "التسوية"، ثم المنافسة، ثم المجاملة، وأخيراً التجنب، كما أشارت النتائج إلى أنه لا تختلف نسب تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات المدارس لأساليب إدارة الصراع باختلاف المرحلة الدراسية أو المؤهل العلمي أو الخبرة التدريسية للمعلمات.

أجرى إيكمان وكيلبر (Eckman & Kelber, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن صراع الدور والرضا الوظيفي بين مديرات المدرسة ومساعدات مديرة المدرسة، تكونت عينة الدراسة من (51) مديرة مدرسة، و(51) مساعدة مديرة، تم اختيارهن عشوائياً من مجموعة من المدارس الثانوية في ولاية تكساس الأمريكية. استخدمت الدراسة استبانة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة هذه الدراسة أن مساعدات مديرة المدرسة أظهرن مستوى أقل من الصراعات في الدور التنظيمي، ومستوى أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة مع مديرات المدرسة.

3. الدراسات ذات الصلة في العلاقة بين الضغوط النفسية والصراع التنظيمي:

أجرت كريسمان (Kresyman, 2010) دراسة تهدف إلى الكشف عن الضغوط النفسية لدى مديري المدارس في ولاية نيفادا الأمريكية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لديهم. تكونت عينة الدراسة من (256) مدير ومديرة مدرسة متوسطة في ولاية نيفادا الأمريكية. استخدمت الدراسة استبانة مكونة من (35) فقرة تقيس الضغوط النفسية لدى مديري المدارس

عينة الدراسة، ومقياس مؤشر الضغوط النفسية الإدارية. أشارت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية بين الضغوط النفسية لدى مديري المدارس والصراع التنظيمي.

ملخص الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة فإنه يمكن وصفها مقارنة مع الدراسة الحالية، وما تمتاز به هذه الدراسة عن تلك الدراسات، وكيفية الاستفادة منها من خلال ما يأتي:

- إن معظم الدراسات السابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية بشكل مستقل، فمنها ما تناول متغير الضغوط النفسية لدى مديري المدارس بشكل مستقل أو مع متغيرات أخرى مثل دراسة بيومي (2000)، ودراسة المعمري (2001)، ودراسة كيرك باتريك (Kirkpatrick, 2010)، في حين يلاحظ أن دراسة ياركندي (2000) هدفت إلى الكشف عن ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط، ودراسة الجرادين (2004) مع الأداء الوظيفي، ودراسة رنولدز وإيدواير (Reynolds & O'Dwyer, 2008) مع الذكاء الانفعالي وفاعلية القيادة.
- أما الدراسات التي تناولت متغير الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس فكان منها دراسة أندرسون (Anderson, 2007)، ودراسة ألتنوك (Altinok, 2009)، ودراسة العنزي (2010)، ودراسة إيكرمان وكيلبر (Eckman & Kelber, 2010).
- وجدت دراسة واحدة تناولت العلاقة الارتباطية بين الضغوط النفسية والصراع التنظيمي لدى مديري المدارس وهي دراسة كريسمان (Kresyman, 2010).

- تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها الدراسة الوحيدة العربية التي تتناول العلاقة الارتباطية بين الضغوط النفسية والصراع التنظيمي لدى مديري المدارس، وتمتاز الدراسة الحالية عن دراسة كريسمان (Kresyman, 2010) في الإطار المكاني والزمني بينهما، كما تختلف الدراسة الحالية من حيث أدوات الدراسة وإجراءاتها، مما يعطي مبرراً منطقياً لإجراء الدراسة الحالية.
- أما من حيث الفائدة النظرية والعملية من الدراسات السابقة فستتم من خلال الاطلاع على الإطار النظري المتوفر في تلك الدراسات، والاستناد على نتائجها في مناقشة نتائج الدراسة الحالية، كما سيتم تطوير أداتي الدراسة الحالية من خلال الإطلاع على أدوات الدراسات السابقة.
- استخدمت الدراسات السابقة أدوات مختلفة مثل الاستبانة والملاحظة والمقابلة، وقد استخدمت الدراسة الحالية مقياسين: أحدهما للضغوط النفسية، والآخر للصراع التنظيمي الذين قام الباحث بتطويرهما.
- اختلفت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة بين مدير ومعلم، وقد اختارت هذه الدراسة المديرين للمدارس المتوسطة كعينة أساسية للدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء وصفاً عاماً ومفصلاً للطريقة والإجراءات، التي تشمل وصفاً لمنهج البحث المستخدم، ولمجتمع الدراسة وعينتها، وأداتي الدراسة، وطرق التحقق من صدقهما وثباتهما ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية للبيانات، بالإضافة إلى إجراءات الدراسة، وفيما يأتي عرض لذلك.

منهج البحث المستخدم:

اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لغرض الدراسة الحالية، وذلك بهدف وصف وتشخيص مستوى الضغوط النفسية والصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في الكويت، ثم تعرف العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المرحلة المتوسطة ومديراتها في دولة الكويت وعددهم (202) ومدير ومديرة، بواقع (98) مديراً، و(104) مديرات موزعات على (202) مدرسة متوسطة في الكويت منها (98) مدرسة ذكور و(104) مدارس إناث للعام الدراسي 2010/2011م، في مختلف المناطق التعليمية في دولة الكويت وهي: العاصمة، حولي، مبارك الكبير، الفروانية، الأحمدية، الجهراء. وجميعهم منتظمين في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2010/2011، والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة على المناطق التعليمية في دولة الكويت.

الجدول (1)

توزيع مجتمع المديرين والمديرات حسب المناطق التعليمية والجنس في دولة الكويت

الرقم	المحافظة	عدد المديرين	عدد المديرات	المجموع
1.	العاصمة	14	16	30
2.	حولي	15	16	31
3.	مبارك الكبير	11	12	23
4.	الفروانية	17	18	35
5.	الأحمدي	23	24	47
6.	الجهراء	18	18	36
	المجموع	98	104	202
	المجموع	202		

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، كل طبقة تمثل منطقة تعليمية،

وتم اختيار ما نسبته (65%) من المجتمع كعينة للدراسة، وقد تكون العدد النهائي من (131)

مديراً ومديرة، موزعين على المناطق التعليمية، كما في الجدول (2):

الجدول (2)

توزيع عينة المديرين والمديرات حسب المناطق التعليمية والجنس في دولة الكويت

الرقم	المحافظة	عدد المديرين	عدد المديرات	المجموع
1.	العاصمة	9	10	19
2.	حولي	8	9	17
3.	مبارك الكبير	6	7	13
4.	الفروانية	11	12	23
5.	الأحمدي	17	18	35
6.	الجهراء	12	12	24
	المجموع	63	68	131

أداتا الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على أداتين هما:

الأداة الأولى: الضغوط النفسية:

قام الباحث بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالضغوط النفسية مثل دراسة بيومي (2000)، ، ودراسة ياركندي (2000)، ودراسة المعمري (2001)، ودراسة الجرايين (2004)، ودراسة خليفات والمطارنة (2010) والإطلاع على المقاييس المتضمنة في تلك الدراسات، ثم تم تطوير مقياس الدراسة الحالي في ضوء تلك المقاييس.

ومن خلال اطلاع الباحث على الاستبانات في الدراسات السابقة قام باختيار الفقرات المناسبة لمشكلة الدراسة الحالية، والمتوافقة مع البيئة الكويتية، وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولى قبل التحكيم من (63) فقرة الملحق (1)، وتم توزيعها إلى عدة مجالات كما يأتي:

1. مجال الضغوط المرتبطة بالدور: وفقرات هذا المجال من (1- 14) فقرة تقيس الضغوط

النفسية الناجمة عن الدور الوظيفي لمدير المدرسة كونه يتقلد منصباً إدارياً يترتب عليه كثير من الأدوار الوظيفية التي تسبب الضغوط النفسية.

2. مجال الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية: وفقرات هذا المجال من (15- 29) فقرة

تقيس الضغوط النفسية الناجمة عن بيئة المدرسة سواء البيئة المادية المتمثلة ببناء المدرسة وأثاثه، أم البيئة الإدارية وحجم التسهيلات المتوفرة في المدرسة والتي لها دور كبير في الضغوط النفسية لدى مدير المدرسة.

3. مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الزملاء: وفقرات هذا المجال من (30- 42) فقرة

تقيس الضغوط النفسية الناجمة عن العلاقات الإدارية والشخصية لمدير المدرسة مع

العاملين في المدرسة سواء الإداريين أو المعلمين أو المستخدمين وحجم العلاقات الإنسانية ودرجة تعاونهم والصراع التنظيمي بينهم ودور هذه العوامل في الضغوط النفسية لدى مدير المدرسة.

4. **مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلبة:** وفقرات هذا المجال من (43- 53) فقرة تقيس الضغوط النفسية الناجمة عن علاقة المدير مع الطلبة وما ينجم عن اتصاله معهم من مضايقات مادية أو نفسية وما يترتب على ذلك من ضغوط نفسية لدى مدير المدرسة.

5. **مجال الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم:** وفقرات هذا المجال من (54- 63) فقرة تقيس الضغوط النفسية الناجمة عن مهنة التعليم سواء من الناحية المادية أم من الناحية الاجتماعية وترتيبها في سلم الوظائف ونظرة المجتمع لها، وغير ذلك من عوامل قد تسهم في الضغوط النفسية لدى مدير المدرسة.

وقد روعي في بناء الأداة أن تشتمل على معظم الجهات ذات العلاقة بنشوء الضغوط النفسية لدى مديري المدارس في عملهم الإداري التربوي، وتم تدرج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحدد بخمسة مستويات كما يلي: (5) درجة كبيرة جداً، (4) درجة كبيرة، (3) درجة متوسطة، (2) درجة قليلة، (1) درجة قليلة جداً، إذ تمثل الدرجة (5) مستوى مرتفعاً من الضغوط النفسية لدى مديري المدارس، كما تمثل الدرجة (1) مستوى منخفضاً من الضغوط النفسية لدى مديري المدارس.

صدق استبانة الضغوط النفسية:

للتحقق من دلالات الصدق الظاهري لاستبانة الضغوط النفسية، تم عرضها على (9) محكمين من المتخصصين في الإدارة التربوية في جامعة الشرق الأوسط جامعة الكويت،

وذلك لتحديد مدى صلاحية فقرات، وانتمائهما للمجالات التي وضعت من أجلها، والتأكد من الصياغة اللغوية، ثم القيام بالتعديل حسب آراء المحكمين الملحق (2).

وقد أشار المحكمون إلى مجموعة من التعديلات على استبانة (الضغوط النفسية)، وكانت أبرز التعديلات التي تمت على الأداة حذف فقرة في المجال الأول (مجال الضغوط المرتبطة بالدور) وهي الفقرة التي تنص على (أقع في خلاف مستمر مع إدارات التربية نظراً لقيامي بمهام متناقضة)، وحذف فقرة في المجال الثاني (مجال الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية)، وهي الفقرة التي تنص على (أتحسب من الاعتداء علي من أحد الطلبة)، وحذف فقرة في المجال الثالث (مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الزملاء)، وهي الفقرة التي تنص على (تربكني كثرة المعلمين والإداريين في المدرسة)، كما تم إجراء مجموعة من التعديلات اللغوية على فقرات الاستبانة (الضغوط النفسية)، وبهذا أصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية مكونة من (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات الملحق (3)، وفيما يأتي مجالات الاستبانة النهائية:

- المجال الأول: مجال الضغوط المرتبطة بالدور: وفقراته من (1- 13).
- المجال الثاني: مجال الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية: وفقراته من (14- 27).
- المجال الثالث: مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الزملاء: وفقراته من (28- 39).
- المجال الرابع: مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلبة: وفقراته من (40- 50).

- المجال الخامس: مجال الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم: وفقراته من (51-60).

ثبات استبانة الضغوط النفسية:

للتأكد من ثبات استبانة الضغوط النفسية، تم تطبيقها على عينة استطلاعية من نفس مجتمع الدراسة وتختلف عن عينة التطبيق، ثم بعد فترة زمنية مقدراها أسبوعان تم التطبيق للمرة الثانية، وقد بلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (0.88)، كما تم استخراج الثبات بواسطة اختبار الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وقد بلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (0.94)، والجدول (4) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة:

الجدول (3)

معاملات الثبات للمجالات والأداة ككل لاستبانة الضغوط النفسية

المجال	الاختبار وإعادة	الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
مجال الضغوط المرتبطة بالدور	0.79	0.88
مجال الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية	0.82	0.86
مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الزملاء.	0.84	0.88
مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلبة.	0.86	0.82
مجال الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم.	0.81	0.86
الضغوط ككل	0.88	0.94

الأداة الثانية: الصراع التنظيمي:

قام الباحث بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة الصراع التنظيمي مثل دراسة زكريان (1994)، ودراسة زايد (1995)، ودراسة الخضور (1996)، ودراسة المعمري (2001)، ودراسة العويس (2002)، ودراسة العنزي (2010)، والاطلاع على

الاستبانات المتضمنة في الدراسات السابقة، تم تطوير استبانة الدراسة الحالية في ضوء تلك الاستبانات.

ومن خلال اطلاع الباحث على الاستبانات في الدراسات السابقة قام باختيار الفقرات المناسبة لمشكلة الدراسة الحالية، والمتوافقة مع البيئة الكويتية، وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولى قبل التحكيم من (35) فقرة تقيس مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الملحق (1)، وتم توزيعها إلى عدة مجالات تتسلسل هذه المجالات بمراحل نشوء الصراع التنظيمي في المؤسسة التربوية، وهي كما يأتي:

1. **الصراع الكامن:** وفقرات هذا المجال من (1- 10) فقرة، تشير هذه الفقرات إلى مستوى الظروف والأسباب الملائمة لنشوء الصراعات التنظيمية في المؤسسة التربوية.

2. **الصراع المدرك:** وفقرات هذا المجال من (11- 20) فقرة، وتشير هذه الفقرات إلى مستوى إدراك الأفراد والجماعات للصراع بشكل واضح

3. **إدارة الصراع:** وفقرات هذا المجال من (21- 35) فقرة، وتشير هذه الفقرات إلى مستوى مقدرة المدير في التعامل مع الصراع التنظيمي

صدق استبانة الصراع التنظيمي:

للتحقق من دلالات الصدق الظاهري لاستبانة الصراع التنظيمي ، تم عرضها على (9) محكمين من المتخصصين في الإدارة التربوية في جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الكويت، وذلك لتحديد مدى صلاحية الفقرات وانتمائهما للمجالات التي وضعت من أجلها، والتأكد من الصياغة اللغوية للفقرات، ثم القيام بالتعديل حسب آراء المحكمين الملحق (2).

وقد أشار المحكمون إلى مجموعة من التعديلات على استبانة الصراع التنظيمي، وكانت أبرزها حذف بعض الفقرات وهما آخر فقرتين في المجال الثالث مجال (إدارة الصراع)، كما أجري القليل من التعديلات اللغوية وهي بسيطة جداً، وبهذا أصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية مكونة من (33) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات الملحق (3)، وهي كما يأتي:

- المجال الأول: الصراع الكامن: ويشير إلى مستوى الظروف والأسباب الملائمة لنشوء الصراعات وفقراته من (1- 10) فقرة.
- المجال الثاني: الصراع المدرك: ويشير إلى مستوى إدراك الأفراد والجماعات للصراع بشكل واضح وفقراته (11- 20) فقرة.
- المجال الثالث: إدارة الصراع: ويشير إلى مستوى مقدرة المدير في التعامل مع الصراع التنظيمي وفقراته (21 - 33) فقرة.

ثبات استبانة الصراع التنظيمي:

للتأكد من ثبات استبانة الصراع التنظيمي، تم تطبيقها على عينة استطلاعية من نفس مجتمع الدراسة وتختلف عن عينة التطبيق، ثم بعد فترة زمنية مقدارها أسبوعان تم التطبيق للمرة الثانية، وقد بلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (0.90)، كما تم استخراج الثبات بواسطة اختبار الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وقد بلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (0.93)، والجدول (4) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة:

الجدول (4)

معاملات الثبات للمجالات والأداة ككل لاستبانة الصراع التنظيمي

المجال	الاختبار وإعادته	الاتساق الداخلي
--------	------------------	-----------------

(كرونياخ ألفا)		
0.87	0.89	الصراع الكامن
0.91	0.87	الصراع المدرك
0.94	0.89	إدارة الصراع
0.93	0.90	الصراع التنظيمي ككل

متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات الوسيطة: تشتمل هذه الدراسة على المتغيرين الآتيين:

- الجنس وله فئتان: (الذكور والإناث).
- الخبرة ولها ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

المتغيرات التابعة: وتشمل

- الضغوط النفسية.
- الصراع التنظيمي.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة والمستوى للكشف عن مستوى الضغوط النفسية ومستوى الصراع التنظيمي.

- للإجابة عن السؤال الثالث واختبار الفرضية الأولى تم استخدام معامل ارتباط بيرسون؛ للكشف عن العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة الضغوط النفسية ومستوى الصراع التنظيمي، واختبار "t test" لمعرفة مستوى دلالة معامل الارتباط.
- للإجابة عن السؤال الرابع واختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار (t)؛ للكشف عن الفروق الإحصائية في متغير الضغوط النفسية التي تعزى للجنس.
- للإجابة عن السؤال الخامس واختبار الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي؛ للكشف عن الفروق الإحصائية في متغير الضغوط النفسية التي تعزى للخبرة الإدارية.
- للإجابة عن السؤال السادس واختبار الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار (t)؛ للكشف عن الفروق الإحصائية في متغير الصراع التنظيمي التي تعزى للجنس.
- للإجابة عن السؤال السابع واختبار الفرضية الخامسة سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي؛ للكشف عن الفروق الإحصائية في متغير الصراع التنظيمي التي تعزى للخبرة الإدارية.

إجراءات الدراسة:

قام الباحث في دراسته الحالية بمجموعة من الإجراءات، وهي كما يأتي:

1. الحصول على كتاب من جامعة الشرق الأوسط موجه على وزارة التربية في دولة الكويت لتسهيل مهمة الباحث، والملحق (4) يبين ذلك.
2. بناء الأداتين، والتأكد من صدقهما وثباتهما.

3. تحديد مجتمع الدراسة، والعينة المراد التطبيق عليها وطريقة اختيارها.
4. القيام بتوزيع الاستبانة على أفراد الدراسة، ثم جمعها كاملة بعد انتهاء أفراد الدراسة من تعبئتها.
5. تم اعتماد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة والمستوى وتم تصنيف مستوى الضغوط النفسية والصراع التنظيمي إلى ثلاثة مستويات: عالية ومتوسطة ومنخفضة، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:
- القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي :
- $$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1 - 5)}{3}$$
- وهذه القيمة تساوي طول الفئة .
- وبذلك يكون المستوى المنخفض من 1 - 2.33
- ويكون المستوى المتوسط من 2.34 - 3.67
- ويكون المستوى العالي من 3.68 - 5
6. تم جمع البيانات والقيام بتصنيفها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، ومن ثم إدخالها في ذاكرة الحاسوب، واستخدام حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.
7. وتم تفسير النتائج ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.
8. تم كتابة الرسالة بصورتها النهائية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

اشتمل هذا الفصل على عرض نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها، وعلى النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول: ما مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية	3.27	0.75	1	متوسط
5	الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم.	3.25	0.90	2	متوسط
3	الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الزملاء.	2.99	0.79	3	متوسط
1	الضغوط المرتبطة بالدور.	2.75	0.77	4	متوسط
4	الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلبة.	2.60	0.72	5	متوسط
	الدرجة الكلية	2.98	0.61		متوسط

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لمجالات هذه الاستبانة تراوحت بين (2.60-3.27)، وجميعها جاء بمستوى متوسط، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.98)، وهذا المتوسط حسب معيار التصحيح لأداة الدراسة يدل على المستوى المتوسط للضغوط النفسية، وقد جاء مجال الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية في الرتبة الأولى بأعلى متوسط

حسابي بلغ (3.27)، تلاه في الرتبة الثانية مجال الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم بمتوسط حسابي بلغ (3.25)، بينما جاء مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلبة في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.60).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، إذ كانت على النحو الآتي:

1. مجال الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية

أُستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال

مستوى الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية الجدول (6) يبين ذلك:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	يحتّم عملي كمدير للمدرسة العمل لساعات طويلة.	3.79	1.20	1	مرتفع
20	ترهقني مشكلات المعلمين المستمرة.	3.65	.98	2	متوسط
19	تزدحم المدرسة بكثرة المراجعين وأولياء الأمور.	3.63	1.08	3	متوسط
26	أشعر بعدم مناسبة أماكن الاستراحة والحمامات في المدرسة.	3.56	1.14	4	متوسط
25	أعاني من افتقار المدرسة إلى الوسائل التعليمية.	3.50	1.11	5	متوسط
22	ترهقني مشكلات المدرسة المستمرة.	3.40	1.17	6	متوسط
16	أتضايق بسبب النقص في عدد المساعدين والإداريين.	3.26	1.23	7	متوسط
17	أشعر بالخوف المستمر على صحتي.	3.24	1.33	8	متوسط
27	تسبب لي بيئة المدرسة الداخلية الإجهاد والتوتر.	3.17	1.28	9	متوسط
23	أتضايق من الأثاث غير المناسب مع عملي.	3.11	1.38	10	متوسط
24	يعيق تصميم المدرسة عملي الإداري.	3.02	1.32	11	متوسط
21	أخشى الاعتداء على أحد المعلمين.	2.90	1.28	12	متوسط

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
14	يشعربي جو المدرسة بالتوتر.	2.81	1.34	13	متوسط
15	أشعر بأن المهمات الإدارية في المدرسة أكبر من طاقتي.	2.79	1.38	14	متوسط
	الدرجة الكلية	3.27	0.75		متوسط

يبين الجدول (6) أن هذا المجال يتألف من (12) فقرة، كان منها فقرة واحدة بمستوى مرتفع، و(13) فقرة بمستوى متوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (2.79 - 3.79)، إذ جاءت الفقرة (18) التي تنص على "يحتم عملي كمدير للمدرسة العمل لساعات طويلة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وهي بمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (15) ونصها "أشعر بأن المهمات الإدارية في المدرسة أكبر من طاقتي" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.79)، وهي بمستوى متوسط.

2. مجال الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
51	أشعر بالضيق لعدم احترام المجتمع لمهنة التعليم.	3.56	1.17	1	متوسط
57	بضايقتني عدم توافر حوافز مادية في مهنة الإدارة.	3.53	1.22	2	متوسط
58	أشعر بالضغط لعدم وجود فرص النمو الوظيفي في منصب مدير المدرسة.	3.52	1.20	3	متوسط

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
59	أحس بعدم إشباع حاجات التقدير من خلال عملي.	3.42	1.20	4	متوسط
52	يضايقني عدم ملاءمة الراتب لعملي كمدير المدرسة.	3.38	1.42	5	متوسط
53	أشعر بنقص الدافعية لدى مديري المدارس.	3.31	1.12	6	متوسط
60	أجد أن وظيفتي أجبرتني في العيش بمحيط غير مريح.	3.15	1.41	7	متوسط
54	أرى أنني لن اختار مهنة المدير لو أتيت لي فرص الاختيار مرة أخرى.	2.99	1.49	8	متوسط
55	أنصح أصدقائي بالابتعاد عن العمل الإداري في المدرسة.	2.89	1.53	9	متوسط
56	أرغب بترك عملي والبحث عن عمل آخر.	2.73	1.39	10	متوسط
	الدرجة الكلية	3.25	0.90		متوسطة

يبين الجدول (7) أن هذا المجال اشتمل على عشر فقرات، كانت جميعها بمستوى متوسط، وجاء المتوسط الكلي متوسطاً، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.73-3.56)، إذ جاءت الفقرة (51) التي تنص على "أشعر بالضيق لعدم احترام المجتمع لمهنة التعليم" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وهو بمستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة (56) ونصها "أرغب بترك عملي والبحث عن عمل آخر" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.73)، وهو بمستوى متوسط.

3. مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الزملاء

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال

الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الزملاء، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الزملاء

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
34	تزعجني غيابات المعلمين المتكررة.	3.82	1.18	1	مرتفع
29	يزعجني عدم التعاون بين الزملاء.	3.62	1.15	2	متوسط
28	تضايقتني مشاعر الغيرة بين المعلمين والإداريين في المدرسة.	3.25	1.22	3	متوسط
35	أشعر بالضيق نتيجة ضعف روح الصداقة بين الزملاء.	3.22	1.19	4	متوسط
39	يضايقتني عدم متابعة الإدارة العليا لعمليات تقويم الزملاء.	2.98	1.14	5	متوسط
36	يزعجني عدم وضوح معايير التقويم لزملائي في العمل.	2.97	1.20	6	متوسط
33	تضايقتني كثرة طلبات المعلمين.	2.90	1.14	7	متوسط
32	أحس بالضيق لوجود زملاء غير مرغوب فيهم في المدرسة.	2.83	1.30	8	متوسط
30	أجد صعوبة في التفاهم مع كثير من الزملاء.	2.79	1.04	9	متوسط
38	يزعجني شعور الزملاء بعدم عدالتي للتفاعل معهم.	2.65	1.20	10	متوسط
31	أفكر أحياناً بالاستقالة أو النقل بسبب مضايقة الزملاء لي.	2.52	1.26	11	متوسط
37	يضايقتني قلة احترام الزملاء لي.	2.39	1.28	12	متوسط
	الدرجة الكلية	2.99	0.79		متوسط

يبين الجدول (8) أن هذا المجال تألف من (12) فقرة، جميعها جاءت بمستوى متوسط، باستثناء فقرة واحدة، وقد جاء المستوى الكلي لهذا المجال متوسطاً، كما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.39 - 3.82)، إذ جاءت الفقرة (34) والتي تنص على "تزعجني غيابات المعلمين المتكررة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وهي تقابل المستوى المتوسط، بينما جاءت الفقرة (37) ونصها "يضايقتني قلة احترام الزملاء لي" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.39)، وهي بمستوى متوسط.

4. مجال الضغوط المرتبطة بالدور

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الضغوط

المرتبطة بالدور، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الضغوط المرتبطة بالدور

رقم	الفقرات	المتوسط ط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	أتضايق من تكليفي بأعمال ليست من اختصاصي.	3.42	1.26	1	متوسط
10	أعاني عندما يطلب مني أداء أعمال متناقضة.	3.37	1.09	2	متوسط
9	يضايقني كثرة مطالب مديرية التربية.	3.32	1.18	3	متوسط
6	أعاني من الاختلاف مع مديرية التربية في وجهات النظر أحياناً.	2.90	1.14	4	متوسط
5	أشعر بضغوط تمارس عليّ لتحسين نوعية عملي.	2.89	1.13	5	متوسط
7	أتضايق كون عملي متداخلاً مع حياتي الخاصة.	2.88	1.34	6	متوسط
12	أعاني من تعدد الإدارات المشرفة على عملي في المدرسة.	2.88	1.29	6	متوسط
8	ينتابني القلق من كثرة تبديل مديري المدارس من قبل مديرية التربية.	2.74	1.27	8	متوسط
13	يثيرني أن أهداف عملي كمدير مدرسة غير واضحة.	2.46	1.16	9	متوسط
1	أعاني من عدم المقدرة على تحديد مطالب عملي.	2.37	1.07	10	متوسط
4	يصعب عليّ التنبؤ بما ينبغي القيام به.	2.34	1.14	11	متوسط
2	أشعر بعدم استطاعتي على تحديد مسؤولياتي بدقة.	2.11	1.13	12	منخفض
3	تبدو أولويات العمل غير واضحة لدي.	2.11	1.13	12	منخفض
	الدرجة الكلية	2.75	0.77		متوسط

يبين الجدول (9) أن هذا المجال يتألف من (12) فقرة، كان منها (11) فقرة بمستوى متوسط، وقرتان بمستوى منخفض؛ وكانت الدرجة الكلية لهذا المجال بمستوى متوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لقرات هذا المجال ما بين (2.11 - 3.42)، إذ جاءت الفقرة (11) التي تنص على " أتضايق من تكلفتي بأعمال ليست من اختصاصي" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وهي بمستوى متوسط، بينما جاءت الفقرتان رقم (2 و 3) ونصهما "أشعر بعدم استطاعتي على تحديد مسؤولياتي بدقة" و"تبدو أولويات العمل غير واضحة لدي" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.11)، وهما بمستوى متوسط.

5. مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلاب

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرات مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلاب، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لقرات مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلاب

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
49	أشعر بالحزن نتيجة قلة دافعية الطلبة للتعلم.	3.78	1.05	1	مرتفع
50	أشعر بالضيق لعدم احترام الطلبة لمهنة التعليم.	3.77	1.23	2	مرتفع
46	يربكني قضية غياب الطلبة من المدرسة.	3.42	1.37	3	متوسط
48	أشعر بالتوتر نتيجة ضعف الانضباط السلوكي للطلبة في المدرسة.	3.15	1.35	4	متوسط
47	ترعجني قضية هروب الطلبة من المدرسة.	3.11	1.49	5	متوسط
45	تضايقتني قلة الاتصال مع أولياء الأمور.	2.62	1.23	6	متوسط
42	يضايقتني صعوبة الاتصال مع الطلبة.	2.04	1.11	7	منخفض
44	يزعجني عبث الطلبة بسيارتي.	1.82	1.15	8	منخفض
40	أشعر بقلّة احترام الطلبة لي.	1.64	1.00	9	منخفض
43	أفكر كثيراً بالاستقالة نتيجة مضايقات الطلبة لي.	1.63	.99	10	منخفض
41	يزعجني تهديد الطلاب لي.	1.60	1.01	11	منخفض

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	الدرجة الكلية	2.60	0.72		متوسط

يبين الجدول (10) أن هذا المجال اشتمل على (11) فقرة، جاء منها فقرتان بمستوى مرتفع، وأربع فقرات بمستوى متوسط، وخمس فقرات بمستوى منخفض، وبسبب هذا التنوع في مستويات الفقرات فقد جاء المستوى الكلي متوسطاً، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.60 - 3.78)، إذ جاءت الفقرة (49) التي تنص على "أشعر بالحزن نتيجة قلة دافعية الطلبة للتعلم" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.78)، بينما جاءت الفقرة (41) ونصها "يزعجني تهديد الطلاب لي" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.60).

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	إدارة الصراع	3.94	0.90	1	مرتفع
1	الصراع الكامن	2.98	0.84	2	متوسط
2	الصراع المدرك	2.50	0.86	3	متوسط
	الدرجة الكلية	3.21	0.66		متوسط

يبين الجدول (11) أن استبانة الصراع التنظيمي اشتملت على ثلاثة مجالات، فجاء مجال إدارة الصراع بمستوى مرتفع، أما مجالي الصراع الكامن، والصراع المدرك، فقد كانا بمستوى متوسط، وقد جاءت المستوى الكلي للاستبانة متوسطاً، كما قد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.50-3.94)، إذ جاء مجال إدارة الصراع في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.94)، وهو بمستوى مرتفع، تلاه في الرتبة الثانية مجال الصراع الكامن بمتوسط حسابي بلغ (2.98)، وهو بمستوى متوسط، تلاه في الرتبة الثالثة مجال الصراع المدرك بمتوسط حسابي بلغ (2.50)، وهو بمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للصراع التنظيمي ككل (3.21)، وهو بمستوى متوسط.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو التالي

1. مجال إدارة الصراع

للكشف عن مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم في مجال إدارة الصراع، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، والجدول (12) يوضح ذلك:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال إدارة الصراع

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
27	أحث الأفراد على مواصلة العمل للتوصل إلى قرار معين وترك الخلاف جانبا.	4.24	1.08	1	مرتفع
29	أعمل على عدم إيذاء الأفراد المتصارعين في مدرستي.	4.15	1.09	2	مرتفع

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
26	أشجع على تبادل الخبرات والآراء بين العاملين في المدرسة.	4.09	1.08	3	مرتفع
31	استخدام استراتيجيات حل المشكلات في إدارة الصراع في مدرستي.	4.05	1.06	4	مرتفع
28	أبرز نقاط الاتفاق بدلاً من نقاط الاختلاف بين الأطراف المتصارعة.	4.03	1.12	5	مرتفع
32	استخدام استراتيجيات الحوار والنقاش في إدارة الصراع في مدرستي.	3.98	1.17	6	مرتفع
25	أعزز عملية الاتصال الفعال مع جميع الأطراف.	3.96	1.08	7	مرتفع
22	أعرض حلولاً وبدائل للصراع ترضي جميع الأطراف.	3.91	1.00	8	مرتفع
24	أعمل بالتعاون مع جميع الأطراف لحل الصراع.	3.90	1.07	9	مرتفع
30	أحث الأفراد للتعبير عن أفكارهم تجاه بعضهم بحرية.	3.85	1.25	10	مرتفع
33	استخدام استراتيجيات التعاون في إدارة الصراع في مدرستي.	3.85	1.34	10	مرتفع
23	أدير اجتماعات لمناقشة الصراع بين العاملين.	3.63	1.26	12	متوسط
21	أحاول البحث عن الأسباب الحقيقية للصراع في المدرسة.	3.56	1.23	13	متوسط
	الدرجة الكلية	3.94	0.90		مرتفع

يبين الجدول (12) أن هذا المجال اشتمل على (13) فقرة، كان منها (11) فقرة بمستوى مرتفع، وفترتان بمستوى متوسط، وكان المتوسط للدرجة الكلية مرتفعاً، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.56 - 4.24)، إذ جاءت الفقرة (27) التي تنص على "أحث الأفراد على مواصلة العمل للتوصل إلى قرار معين وترك الخلاف جانباً" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وهي تقابل المستوى المرتفع، بينما جاءت الفقرة (21) ونصها

"أحاول البحث عن الأسباب الحقيقية للصراع في المدرسة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وهي تقابل المستوى المتوسط.

2. مجال الصراع الكامن

للكشف عن مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم في مجال الصراع الكامن، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الصراع الكامن

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يشعر المعلمون بضغوط مهنية في المدرسة.	3.76	1.27	1	مرتفع
8	يشعر العاملون في المدرسة بتدني مستوى الرواتب والحوافز.	3.43	1.23	2	متوسط
3	أطلب من العاملين في المدرسة بمهام مقبولة من بعضهم ومرفوضة من الآخرين.	2.99	1.15	3	متوسط
7	أشعر بقلّة تعاون المعلمين في المدرسة.	2.98	1.17	4	متوسط
4	تطلب مني مديرية التربية أداء أعمال تخالف قناعاتي.	2.93	1.22	5	متوسط
10	انتشار مشاعر الغيرة بين العاملين في المدرسة.	2.86	1.20	6	متوسط
2	أكلف المعلمين بأعمال ليست من اختصاصهم.	2.82	1.31	7	متوسط
6	عدم وضوح أهداف العمل في المدرسة.	2.82	1.20	7	متوسط
1	أقع في خلاف مع رؤسائي ومرؤوسي لقيامي بمهام متناقضة.	2.61	1.24	9	متوسط
9	تدني مستوى الاحترام والمودة بين العاملين في المدرسة.	2.61	1.17	9	متوسط
	الدرجة الكلية	2.98	0.84		متوسط

يبين الجدول (13) أن هذا المجال اشتمل على عشر فقرات، كانت منها فقرة واحدة بمستوى مرتفع، و(9) فقرات بمستوى متوسط، وقد جاء المتوسط للدرجة الكلية لهذا المجال (2.98)، وهو بمستوى متوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (2.61 - 3.76)، إذ جاءت الفقرة (5) التي تنص على "يشعر المعلمون بضغوط مهنية في المدرسة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وهي تقابل المستوى المرتفع، بينما جاءت الفقرتان (1 و 9) ونصهما "أقع في خلاف مع رؤسائي ومرؤوسي لقيامي بمهمات متناقضة" و"تدني مستوى الاحترام والمودة بين العاملين في المدرسة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.61)، وهما يقابلان المستوى المتوسط.

3. مجال الصراع المدرك

للكشف عن مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم في مجال الصراع المدرك، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، والجدول (14) يوضح ذلك:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الصراع الكامن

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
14	عدم التعاون بين الزملاء في العمل.	2.76	1.08	1	متوسط
17	طلب بعض العاملين في المدرسة بالنقل إلى مدرسة أخرى.	2.74	1.17	2	متوسط
13	انتشار الشائعات بين العاملين في المدرسة.	2.72	1.12	3	متوسط
11	توتر العلاقات بين المدير وزملائه في العمل.	2.66	1.22	4	متوسط
12	تكرار غياب الأطراف المتصارعين.	2.65	1.16	5	متوسط
19	إهمال العاملين لواجباتهم المهنية.	2.62	.98	6	متوسط
20	تقديم الشكاوى إلى مديرية التربية في المناطق التعليمية.	2.52	1.11	7	متوسط

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
15	تبادل الشتائم بين الأطراف المتباينة في المدرسة.	2.26	1.16	8	منخفض
18	تقديم استقالة بعض العاملين في المدرسة.	2.17	1.23	9	منخفض
16	الإيذاء الجسدي بين الأطراف المتباينة في المدرسة.	1.94	1.09	10	منخفض
	الدرجة الكلية	2.50	0.86		متوسط

يبين الجدول (14) أن هذا المجال اشتمل على عشر فقرات، كان منها (7) فقرات بمستوى متوسط، وثلاث فقرات بمستوى منخفض، وقد جاء المتوسط الكلي لهذا المجال بمستوى متوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (1.94 - 2.76)، إذ جاءت الفقرة (14) التي تنص على "عدم التعاون بين الزملاء في العمل" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.76)، وهو يقابل المستوى المتوسط، بينما جاءت الفقرة (16) ونصها "الإيذاء الجسدي بين الأطراف المتباينة في المدرسة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.94)، وهو يقابل المستوى المنخفض.

نتائج السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الضغوط النفسية والصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الضغوط النفسية والصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم، والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الضغوط النفسية والصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم

المجالات	معاملات الارتباط	الصراع الكامن	الصراع المدرك	إدارة الصراع	الصراع التنظيمي ككل
مجال الضغوط المرتبطة بالدور	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.649(**) .000 131	.671(**) .000 131	.056 .524 131	.548(**) .000 131
مجال الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.721(**) .000 131	.562(**) .000 131	.225(**) .010 131	.624(**) .000 131
مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الزملاء.	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.555(**) .000 131	.570(**) .000 131	.200(*) .022 131	.549(**) .000 131
مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلبة.	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.408(**) .000 131	.393(**) .000 131	.101 .251 131	.369(**) .000 131
مجال الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم.	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.779(**) .000 131	.559(**) .000 131	.296(**) .001 131	.684(**) .000 131
الضغوط ككل	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.807(**) .000 131	.714(**) .000 131	.226(**) .009 131	.718(**) .000 131

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.01 \geq \alpha)$.

يتبين من الجدول (15) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الضغوط النفسية

والصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم، كما

كانت هذه العلاقة موجبة بين جميع مجالات الضغوط النفسية ومجالات الصراع التنظيمي، فقد

كانت معامل الارتباط للدرجة الكلية لكل من الضغوط النفسية والصراع التنظيمي ما يعادل

(0.718)، كما جاءت الدلالة الإحصائية لهذا المعامل (0.000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

نتائج السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت تعزى لمتغير جنس المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت حسب متغير جنس المديرين (ذكر، أنثى)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "t" لعينتين مستقلتين، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لمعرفة الفروق بين الجنسين على مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
مجال الضغوط المرتبطة بالدور	ذكر	57	2.74	.86	-1.63	129	.871
	أنثى	74	2.76	.69			
مجال الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية	ذكر	57	3.31	.77	.526	129	.599
	أنثى	74	3.24	.74			
مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الزملاء.	ذكر	57	2.87	.86	-1.647	129	.102
	أنثى	74	3.09	.73			
مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلبة.	ذكر	57	2.71	.66	1.583	129	.116
	أنثى	74	2.51	.75			
مجال الضغوط الناتجة	ذكر	57	3.36	.89	1.281	129	.203

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
عن طبيعة مهنة التعليم.	أنثى	74	3.16	.90			
الضغوط ككل	ذكر	57	3.00	.63	.331	129	.741
	أنثى	74	2.96	.60			

يتبين من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الضغوط ككل، إذ جاء القيمة التائية للدرجة الكلية للضغوط النفسية (0.331)، والدلالة الإحصائية (0.741) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أما القيم التائية للمجالات فقد تراوحت بين (-1.647) و (1.583)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

نتائج السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت تعزى لمتغير خبرة المديرين الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت حسب متغير خبرة المديرين الإدارية (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت حسب متغير خبرة المديرين الإدارية

المجالات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
----------	--------	-------	-----------------	-------------------

المجالات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجالات الضغوط المرتبطة بالدور	اقل من 5 سنوات	26	2.76	.87
	من 5-10 سنوات	43	2.89	.79
	اكثر من 10 سنوات	62	2.66	.70
	المجموع	131	2.75	.77
مجالات الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية	اقل من 5 سنوات	26	3.21	.78
	من 5-10 سنوات	43	3.32	.82
	اكثر من 10 سنوات	62	3.26	.70
	المجموع	131	3.27	.75
مجالات الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الزملاء.	اقل من 5 سنوات	26	2.85	1.02
	من 5-10 سنوات	43	3.06	.75
	اكثر من 10 سنوات	62	3.01	.72
	المجموع	131	2.99	.79
مجالات الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلبة.	اقل من 5 سنوات	26	2.73	.76
	من 5-10 سنوات	43	2.59	.81
	اكثر من 10 سنوات	62	2.55	.63
	المجموع	131	2.60	.72
مجالات الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم.	اقل من 5 سنوات	26	3.01	.83
	من 5-10 سنوات	43	3.11	.80
	اكثر من 10 سنوات	62	3.44	.95
	المجموع	131	3.25	.90
الضغوط ككل	اقل من 5 سنوات	26	2.92	.69
	من 5-10 سنوات	43	3.00	.63
	اكثر من 10 سنوات	62	2.98	.57
	المجموع	131	2.98	.61

يبين الجدول (17) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت بسبب اختلاف

فئات متغير خبرة المديرين الإدارية (اقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، اكثر من 10

سنوات)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (18).

الجدول (18)

تحليل التباين الأحادي لأثر خبرة المديرين الإدارية على مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المجالات
.327	1.129	.663	2	1.326	بين المجموعات	مجال الضغوط المرتبطة بالدور
		.587	128	75.168	داخل المجموعات	
			130	76.494	الكلي	
.851	.162	.092	2	.184	بين المجموعات	مجال الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية
		.569	128	72.875	داخل المجموعات	
			130	73.059	الكلي	
.559	.583	.371	2	.741	بين المجموعات	مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الزملاء.
		.635	128	81.283	داخل المجموعات	
			130	82.024	الكلي	
.570	.564	.291	2	.583	بين المجموعات	مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلبة.
		.517	128	66.145	داخل المجموعات	
			130	66.728	الكلي	
.053	3.010	2.350	2	4.699	بين المجموعات	مجال الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم.
		.781	128	99.907	داخل المجموعات	
			130	104.607	الكلي	
.851	.162	.061	2	.122	بين المجموعات	الضغوط ككل
		.377	128	48.272	داخل المجموعات	
			130	48.394	الكلي	

يتبين من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

$\alpha \geq$ تعزى لخبرة المديرين الإدارية في مجال الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم، إذ

بلغت القيمة الفائية (3.010)، في حين لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لخبرة المديرين الإدارية في الأداة ككل، وفي بقية المجالات.

نتائج السؤال السادس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت تعزى لمتغير جنس المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت حسب متغير جنس المديرين (ذكر، أنثى)، وليبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "t" لعينتين مستقلتين، والجدول (19) يوضح ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لعينتين لأثر الجنس على مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الصراع الكامن	ذكر	57	3.08	.77	1.199	129	.233
	أنثى	74	2.90	.88			
الصراع المدرك	ذكر	57	2.52	.81	.148	129	.883
	أنثى	74	2.49	.90			
إدارة الصراع	ذكر	57	4.04	.89	1.093	129	.276

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
	أنثى	74	3.86	.91			
الصراع التنظيمي ككل	ذكر	57	3.29	.63	1.112	129	.268
	أنثى	74	3.16	.68			

يتبين من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الصراع التنظيمي ككل، إذ بلغت القيمة التائية للصراع التنظيمي ككل (1.112)، وقد تراوحت القيم التائية للمجالات بين (0.148 – 1.199).

نتائج السؤال السابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت تعزى لمتغير خبرة المديرين الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية الخامسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت حسب متغير خبرة المديرين الإدارية (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت حسب متغير خبرة المديرين الإدارية

المجالات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصراع الكامن	أقل من 5 سنوات	26	2.96	.89
	من 5-10 سنوات	43	2.93	.86

المجالات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اكثر من 10 سنوات	62	3.03	.81
	المجموع	131	2.98	.84
الصراع المدرك	اقل من 5 سنوات	26	2.34	.86
	من 5-10 سنوات	43	2.62	.92
	اكثر من 10 سنوات	62	2.49	.82
	المجموع	131	2.50	.86
إدارة الصراع	اقل من 5 سنوات	26	3.88	1.05
	من 5-10 سنوات	43	3.88	.88
	اكثر من 10 سنوات	62	4.01	.85
	المجموع	131	3.94	.90
الصراع التنظيمي ككل	اقل من 5 سنوات	26	3.13	.71
	من 5-10 سنوات	43	3.21	.69
	اكثر من 10 سنوات	62	3.25	.62
	المجموع	131	3.21	.66

يبين الجدول (20) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت بسبب اختلاف فئات متغير خبرة المديرين الإدارية (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (21).

الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي لأثر خبرة المديرين الإدارية على مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت

المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الصراع الكامن	بين المجموعات	.269	2	.134	.189	.828
	داخل المجموعات	90.933	128	.710		
	الكلية	91.202	130			

المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الصراع المدرك	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	1.309 95.270 96.579	2 128 130	.654 .744	.879	.418
إدارة الصراع	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	.574 104.305 104.879	2 128 130	.287 .815	.352	.704
الصراع التنظيمي ككل	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	.255 55.718 55.974	2 128 130	.128 .435	.293	.746

يتبين من الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \geq 0.05)$ تعزى لخبرة المديرين الإدارية في جميع المجالات وفي الصراع التنظيمي

ككل، إذ بلغت قيمة (ف) للصراع التنظيمي ككل (0.293)، وقد تراوحت قيمة (ف) على

المجالات بين (0.189 - 0.879).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج ————— ج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج ————— ج والتوصيات

يشتمل هذا الجزء على مناقشة لنتائج الدراسة، وتفسير تلك النتائج وعزوها إلى الأسباب النظرية والعملية لها، وأخيراً عرض الدراسات التي اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية والتي اختلفت معها، وسيتم عرضها حسب أسئلة الدراسة، وهي كما يأتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وقد ظهر من نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمستوى الضغوط النفسية كانت متوسطة، وقد جاء مجال الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، وبمستوى متوسط، تلاه في الرتبة الثانية مجال الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم بمستوى متوسط، بينما جاء مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلبة في الرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط.

وقد يعود سبب الضغوط النفسية لدى مديري المدارس إلى تدني فرص الترقية والنمو الوظيفي في المدرسة، مقارنة بغيرها من الوظائف الحكومية، كما أن أعباء وظيفية المدير وطبيعة مهنته التي تفرض عليه التعامل مع مختلف شرائح المجتمع من أولياء أمور الطلبة، والمعلمين والطلبة، وما تتطلبه طبيعة المهن من استيعاب تلك الشرائح المختلفة تؤدي إلى الضغوط النفسية لمدير المدرسة.

وقد يعود السبب في أن مهنة التعليم ومهنة الإدارة المدرسية من المهن التي تؤدي إلى الضغوط النفسية، فتعد هذه المهنة من المهن الاجتماعية التي تولد بطبيعتها الضغوط

النفسية، وإلى هذا التفسير أشار الحلو (2004) حيث وضح أن هناك عدة مصادر للضغط النفسية في المجال التدريسي منها العلاقات المتوترة بين الزملاء في العمل، وضعف التنسيق بين المدير والمعلمين وبين الزملاء في العمل، الازدحام وعدم التهوية، وضعف الإضاءة.

وقد تعزى نتيجة الدراسة إلى أن المواقف الصعبة التي يمر بها مدير المدرسة في البيئة المدرسية مثل الصراع التنظيمي بين مختلف المستويات التنظيمية في المدرسة مثل المعلمين والإداريين المعلمين مع بعضهم، أو صراع المدير مع الإدارات العليا أو المجتمع المحلي كقيلة بانتشار الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في الكويت.

وقد يعزى سبب مجيء مجال الضغوط النفسية المتعلقة بالبيئة المدرسية إلى أن هذا المجال يتناول الأمور المتعلقة بأعمال الإدارة المدرسية، ومن المسلمات الإدارية أن كثرة الأعباء الإدارية وخصوصاً مع نمط الإدارة التقليدي المنتشر في البيئات العربية والذي يلقي بمعظم المهام الإدارية على كاهل مدير المدرسة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الضغوط النفسية لديهم.

أما عن مجيء مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلبة بالرتبة الأخيرة، فإن الواقع التربوي يذهب إلى أن الاتصال مع الطلبة يولد الضغط النفسي، وكون المدير اتصاله مع الطلبة قليلاً؛ لأن هناك قنوات اتصال متعددة للطلبة يكون المدير آخر هذه القنوات، فإن اتصاله مع الطلبة يكون قليلاً مما يؤدي إلى تدني مستوى الضغوط في هذا المجال، ومجيئه بالترتيب الأخير بين المجالات.

اتفقت نتائج هذا السؤال في أن مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاء بمستوى متوسط مع نتائج دراسة مالون

ونيلسون (Malone & Nelson, 2004)، ومع نتائج دراسة أوليولا (Olayiwola, 2008)

التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس متوسطاً.

واختلفت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة بيومي (2000)، ونتائج دراسة الجرادين

(2004)، ومع نتائج دراسة لاوسون (Lawsin, 2008)، ومع نتائج دراسة خليفات

والمطارنة (2010) التي أظهرت درجة قليلة لمستوى الضغوط النفسية، وقد يعود سبب هذا

الاختلاف تباين البيئات في هذه الدراسة والدراسة الحالية.

كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المعمرى (2001)، ومع نتائج

دراسة ثومبسون (Thomson, 2008) التي كشفت أن درجة الضغوط النفسية لدى مديري

المدارس عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، وهذا يعزى لاختلاف البيئات، واختلاف

الظروف الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الدراسات ودراسة الباحث الحالية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة

في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة

نظرهم، وقد كشفت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمستوى الصراع التنظيمي جاء متوسطاً،

إذ جاء مجال إدارة الصراع بالرتبة الأولى، وبمستوى مرتفع، أما مجال الصراع الكامن،

والصراع المدرك، فقد جاء بمستوى متوسط.

وتفسر نتيجة هذا السؤال إلى أن المدير يتعرض للعديد من الضغوط المهنية في مجال

العمل الإداري المدرسي، سواء من الإدارات العليا ومطالبها المراقبة التي تمارسها، بالإضافة

إلى الاحتكاك المباشر مع الطلبة والمعلمين، وأولياء الأمور— وتعدد الاحتياجات والمطالبات لكل منهم، مما يرفع من مستوى الضغوط لدى المدير، فيؤدي إلى الصراع التنظيمي مع مختلف المستويات التربوية.

كما يفسر وجود مستوى من الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس إلى تدني مستويات التدريب على المهارات الإدارية في إدارات التعليم في وزارة التربية الكويتية، أو عدم تطبيق مديري المدارس للمهارات التي يتدربون عليها في إداراتهم التعليمية.

ومن الممكن عزو نتيجة هذا السؤال إلى ضعف التنسيق بين الإدارات التعليمية والإدارات المدرسية حول المشكلات التي يمر بها مديرو المدارس في مدارسهم؛ مما يؤدي إلى زيادة مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس، كما أن بعد العلاقات الإنسانية عن ممارسات الإدارات في المناطق التعليمية يؤدي إلى ارتفاع نسب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس.

لم يجد الباحث في حدود اطلاعه أي دراسة اتفقت نتائجها مع نتائج السؤال الحالي، ولكن اختلفت نتائج هذا السؤال في أن مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاء بمستوى متوسط مع نتائج دراسة أندرسون (Anderson, 2007) التي كشفت عن مستوى مرتفع في الصراع التنظيمي لمديري المدارس

المشاركين في الدراسة

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين الضغوط النفسية والصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في

دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

للتحقق من صحة هذا السؤال واختبار الفرضية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الضغوط النفسية والصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وقد كشفت نتائج معامل ارتباط بيرسون عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الضغوط النفسية والصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم، كما كانت هذه العلاقة موجبة بين جميع مجالات الضغوط النفسية ومجالات الصراع التنظيمي.

وتعد هذه النتيجة طبيعية وذلك لأن الضغوط النفسية ترتبط ارتباطاً قوياً وعضوياً مع الصراع التنظيمي، فقد أشار أبو حلو (2004) إلى أن الضغوط والنفسية لدى مدير المدرسة تؤثر على علاقاته مع زملائه في المدرسة من معلمين وإداريين، مما يؤدي إلى توتره النفسي وصراعه مع زملائه في العمل.

وتفسر هذه النتيجة ما ذهب إليه الفكر الإداري في إثبات علاقة متغيرات الإدارة التربوية مع بعضها بعضاً، فالضغوط النفسية أمر طبيعي في الوظائف التعليمية، وهذه الضغوط ما يترتب عليها من اضطرابات نفسية وتوتر وظيفي في الأعمال يؤدي إلى انتشار حالات الصراع التنظيمي لدى أفراد المدرسة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة فقد وجد الباحث في حدود اطلاعه دراسة واحدة تناولت العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة الضغوط النفسية والصراع التنظيمي

لدى مديري المدارس وهي دراسة كريسمان (Kresyman, 2010) وقد اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية، إذ بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية بين الضغوط النفسية لدى مديري المدارس والصراع التنظيمي.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت تعزى لمتغير جنس المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية الثانية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t"، لمستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت حسب متغير جنس المديرين (ذكر، أنثى)، وقد كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الضغوط ككل.

وهذا يعود إلى أن بيئة المديرين والمعلمين سواء الذكور أو الإناث تعد بيئة متشابهة من الناحية التنظيمية والجغرافية، وهذا أدى إلى تدني مستوى الفروق الظاهرية بين متوسطات الذكور والإناث؛ مما جعل الفروق الإحصائية ليس لها ذكر في الضغوط النفسية لدى كل من الذكور والإناث، فتشابه الظروف والبيئات يؤدي إلى تدني مستوى الفروق بين الذكور والإناث.

اتفقت نتائج هذا السؤال في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الضغوط ككل مع نتائج دراسة المعمري (2001)، ومع نتائج دراسة

مالون ونيلسون (Malone & Nelson, 2004)، ومع نتائج دراسة أوليولا (Olayiwola, 2008) التي كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت نتائج هذا السؤال في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الضغوط ككل مع نتائج دراسة خليفات والمطارنة (2010)، ومع نتائج دراسة كيرك باتريك (Kirkpatrick, 2010) التي كشفت عن وجود فروق في مستوى الضغوط تعزى للجنس لصالح الإناث.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت تعزى لمتغير خبرة المديرين الإدارية؟

تبين من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لخبرة المديرين الإدارية في جميع المجالات وفي الضغوط ككل، إلا في مجال واحد وهو مجال الضغوط الناتجة عن مهنة التعليم، حيث كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أصحاب الخبرة الأكثر.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الدورات التي تقوم بها المناطق التعليمية في الكويت توجه لجميع المديرين والمعلمين على اختلاف خبراتهم، كما أن المديرين الجدد يتم قبولهم وفق مواصفات خاصة يتم فيها مراعاة المؤهل العلمي والخبرة التدريسية، والدورات التي مروا بها في خدمتهم الوظيفية، بالإضافة إلى الدورات التدريبية في الإدارة التربوية للمديرين الجدد،

التي تعمل على إكسابهم العديد من الخبرات التربوية والإدارية مما تجعلهم يقومون بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه، وتقل من مستوى الضغوط النفسية لديهم، بحيث يصبح لديهم خبرة إدارة ونفسية وتربوية في إدارة الضغوط واحتوائها.

وقد يعود السبب في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الضغوط الناتجة عن مهنة التعليم لصالح الخبرة الأكثر إلى أن أعمال المدرسة الإدارية هي أعمال روتينية تتكرر باستمرار في كل عام، مما يؤدي إلى انتشار الضغوط النفسية لدى المديرين الأكثر خبرة بسبب الروتين المستمر في أعمال الإدارة المدرسية.

كما قد تفسر هذه النتيجة إلى أن المديرين أصحاب الخبرة الأكبر عادة ما يكون متوسط أعمارهم كبيراً مقارنة مع غيرهم من المديرين الأقل خبرة، حيث أن العمر يلعب دوراً كبيراً في مستوى الضغوط النفسية.

اتفقت نتائج هذا السؤال في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة في الضغوط النفسية ككل مع نتائج دراسة ياركندي (2000) في السعودية، وقد يعود هذا الاتفاق لتشابه البيئة السعودية مع البيئة الكويتية، كما اتفقت مع نتائج دراسة أوليولا (Olayiwola, 2008).

واختلفت نتائج هذا السؤال في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات وفي الضغوط ككل مع نتائج دراسة المعمرى (2001)، مع نتائج كيرك باتريك (Kirkpatrick, 2010) التي كشفت عن وجود فروق لصالح الخبرة الأكثر.

مناقشة نتائج السؤال السادس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت تعزى لمتغير جنس المديرين؟

تبين من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الصراع التنظيمي ككل.

وتدل هذه النتيجة على أن الصراع التنظيمي في المدارس المتوسطة في الكويت يتم في المدارس المتوسطة الإناث والذكور على حد سواء دون تمييز أحدهما على الآخر، فالظروف الوظيفية والضغوط المهنية التي يمر بها المديرين والمديرات متشابهة مما يجعل الصراع التنظيمي واحداً لدى كل من مدارس الذكور والإناث.

اتفقت نتائج هذا السؤال في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الصراع التنظيمي ككل مع نتائج دراسة كامبل (Campbell, 1994).

واختلفت نتائج هذا السؤال في واحد من مجالات الدراسة الحالية وهو مجال إدارة الصراع، حيث كان هذا المجال عنواناً للعديد من الدراسات، وكان الاختلاف مع نتائج دراسة زكريان (1994)، ودراسة ألتنوك (Altinok, 2009) التي كشفت عن وجود فروق إحصائية في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع للجنس تعزى للإناث،

مناقشة نتائج السؤال السابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت تعزى لمتغير خبرة المديرين الإدارية؟

كشفت نتائج هذا السؤال عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لخبرة المديرين الإدارية في جميع المجالات وفي الصراع التنظيمي ككل. وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشابه الظروف والمشكلات الوظيفية في قطاع التعليم، فالمدير صاحب الخبرة العالية يواجه صراعات وظيفية وتنظيمية تشبه المدير صاحب الخبرة القليلة، كما أن تشابه البيئة الاجتماعية والوظيفية لدى كل من المديرين والمديرات يؤدي إلى تشابه أشكال الصراع التنظيمي لديهم.

كما قد تفسر النتيجة الحالية لهذا السؤال إلى المديرين بمتلف خبراتهم الإدارية يمرون بنفس الدورات التدريبية، ويواجهون مشكلات وعقبات متشابهة سواء مع الطلبة أو المعلمين أو أولياء الأمور؛ مما يؤدي إلى تساوي مستويات الصراع التنظيمي لديهم.

اتفقت نتائج هذا السؤال في واحد من مجالات الدراسة الحالية وهو مجال إدارة الصراع، حيث كان هذا المجال عنواناً للعديد من الدراسات، وكان الاتفاق مع نتائج دراسة ولت (Welt, 2000)، ومع نتائج دراسة العنزي (2010) التي كشفت عن عدم وجود فروق إحصائية في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع للجنس تعزى لعدد سنوات الخبرة.

اختلفت نتائج هذا السؤال في واحد من مجالات الدراسة الحالية وهو مجال إدارة الصراع، حيث كان هذا المجال عنواناً للعديد من الدراسات، وكان الاختلاف مع نتائج دراسة

زكريان (1994) التي كشفت عن وجود فروق إحصائية في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع للخبرة تعزى لعدد سنوات الخبرة لصالح الأكثر.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحث بما يأتي:

- أظهرت نتائج الدراسة الحالية مستوى متوسطاً من الضغوط النفسية، مما يدل على أن هناك بعض الظروف التي تؤدي إلى ضغوط العمل، كما أن هناك محاولات من وزارة التربية في تخفيف هذه الضغوط، لذا في ضوء نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالبيئة المدرسية، والظروف المتعلقة بطبيعة مهنة التعليم ومحاولة تحسينها للرفع من مكانة المهنة في المجتمع، مما يؤدي إلى تقليل الضغوط المهنية المرتبطة بهذين المجالين.
- كما أظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسطاً من الصراع التنظيمي، ويوصي الباحث بضرورة إدراك مديري المدارس للأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في المؤسسات ومحاولة تقليصها.
- ويوصي الباحث وزارة التربية بأهمية تدريب المديرين على المهارات الإدارية المختلفة والإعداد الجيد لمواجهة الضغوط النفسية والصراع التنظيمي في مدارسهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أحمد، إبراهيم احمد. (2000). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية . القاهرة ، دار الفكر العربي .

إدريس، عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين. (2002). السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. القاهرة: الدار الجامعية.

بيومي، محمد. (2000). مصادر ضغوط العمل الإداري كما يدركها وكلاء المدارس الأساسية في كل من السعودية ومصر. مجلة جامعة الملك سعود، 16، (2): 283-313.

الجرادين، هيام. (2004). الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمستوى التوتر واستخدام مهارة التعامل معها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

جلاب، إحسان دهش. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

جلدة، سامر. (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

جواد، شوقي ناجي. (2000). سلوك تنظيمي، سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة الاتصال. عمان: دار الحامد.

حريم، حسين. (1997). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حريم، علي. (2004). مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية.

مجلة العلوم الاجتماعية، 16 (4): 65-88.

حسن، محمد عبد الغني (2001). مهارات إدارة الصراع. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

حسين، سلامة عبدالعظيم (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر.

الحو، غسان حسين. (2004). مصادر الضغوط المهنية التي تواجه معلمي المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. دراسات العلوم التربوية، 31، (2): 281-303.

حمادات، محمد حسين. (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار الحامد.

الخضور، جمال فارس. (1996). أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي، (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك اربد، الأردن.

الخطيب، احمد ومعاينة، عادل سالم. (2009). الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. إربد: عالم الكتب.

خليفات، عبدالفتاح والمطارنة، شيرين محمد. (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة

دمشق، 26، (2+1): 599-623.

الرحاحلة، عبد الرزاق وعزام، زكريا. (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

زايد، عادل محمد. (1995). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة الإدارة العامة. 34، (4): 525 – 554.

زكريان، زوزيت مسروب. (1994). 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.

الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم. (2000). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم. (2007). نظرية المؤسسة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد. (2007). إدارة الصراع. القاهرة: مؤسسة حورس الدولية.

الطويل ، هاني عبد الرحمن. (1998). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي : سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .

الطويل، هاني عبد الرحمن. (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

عبوي، زيد منير. (2009). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عديلي، ناصر محمد. (1996). السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كل مقارن. الرياض: معهد الإدارة العامة.

العمامرة، محمد حسن (2001). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العميان، محمود سلمان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنزي، ريم ضاحي. (2010). درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن

عوض، عامر. (2008). السلوك التنظيمي الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

العويس، بثينة الياس. (2002). الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم. (2002). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

اللوذي، موسى. (2002). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

محمد، لطفي راشد. (1994). مفهوم الصراع التنظيمي: المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية. مجلة الإدارة، 4: 34-51.

مركز الخبرات المهنية للإدارة. (2006). منهج الإدارة والقيادة: إدارة الصراع. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

مصطفى، احمد سيد. (2000). إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة . بنها: منشورات جامعة بنها.

المعمري، عليّة بنت علي. (2001). **ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة**

عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عمان.

مؤمن، منى عماد الدين؛ وصالح، حسين؛ والتكروري، هيفاء. (2002). **دليل الاتصال**

الإداري الفعال. عمان، وزارة التربية والتعليم.

هلال، محمد عبد الغني حسن. (1996). **مهارات إدارة الأزمات: الأمانة بين الوقاية منها**

والسيطرة عليها، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

هيجان، عبدالرحمن بن أحمد. (1998). **ضغوط العمل**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

وزارة التربية. (2003). **إستراتيجية التعليم العام في دولة الكويت 2005 - 2025**.

الكويت: مطابع الوزارة.

وزارة التربية. (2006). **دليل الموجه الفني في دولة الكويت**. الكويت: التوجيه الفني العام.

ياركندي، هانم بنت حامد (2000). **ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط**

لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة. **مجلة رسالة الخليج العربي**. العدد (89): 71-

108.

اليوسفي، احمد. (2003). **مبادئ الإدارة ووظائفها**. دمشق: مديرية الكتب والمطبوعات

الجامعية.

- Altinok, V. (2009). Management Styles among High School Principals. **Indian Journal of Social Work**. (70) 1: 43-53.
- Anderson, M. J. (2007). Principals and Conflict Management: Do Preparation Programs Do Enough? **AASA Journal of Scholarship & Practice**, 4 (1): 4-13.
- Baron . R. (1986). **Behavior in organization**. Boston: Allyn and Bacon. 2nd ed.
- Campbell, M. (1994). Secondary School Principals and Conflict-Handling Styles. (Doctoral Dissertation University of Houston). **Dissertation Abstracts International, Vol, 54, No, 08, PP. 2813, A.**
- Cook, C. W & Hunsaker, P. (2001). **Management and Organizational Behavior**. (3rd ed) New York: McGraw-Hill Co., Inc.
- Cook, C. W & Hunsaker, P. L.(2001). **Management and organizational behavior**. 3rd ed, New York: McGraw-Hill Co, Inc.
- Eckman, E & Kelber, S. (2010). Female traditional principals and co principals: Experiences of role conflict and job satisfaction. [Journal of Educational Change](#). 11 (3): 205-219.
- Fris, J. (1992). How NewZealand Principals Deal with Conflict: Managing the Stakes Market. **NewZealand, Journal of Educational Administration**, Vol. 17, No. 1, PP.1-8.
- Griffith, James (2004). Infective Schools as organic National Reactions to Stress. **Social Psychology of Education**, 7: 257 – 287.
- Johnson, P. E. & Scollay, S. j. (2001). School-Based, Decision-Making Councils, Conflict, Leader Power and Social Influence in The

- Vertical Team. **Journal of Educational Administration**, Vol. 39, No. 1, pp. 47-66 .
- Kirkpatrick, Michael B. (2010). **Principals' Perspectives on Frustration, Obstacles and Change**. Unpublished Doctor of Education Dissertation, University of Houston. Houston. USA.
- Kresyman, S (2010). **Principal Stress: Working in Conflicting Paradigms from Newtonian to New Science**. Unpublished Doctor of Education Dissertation, University of Nevada, Las Vegas, USA.
- Lawsin, Jennifer (2008). Woman Leaders in High-Poverty Community School: Work- Related Stress and Family Impact . **Canadian Journal of Education**, 31(1) ,55_77.
- Malone, B & Nelson, J. (2004) Indian Study Explores Link between Link between Patterns of Leadership Behavior and Administrator Stress .**ERS Spectrum**, 22(2), 4-18.
- Miller, Lara Meinheit (2000). “ The Principal’s Role in Plann Implementing and Evaluating Conflict Resolution Programs in Selected Northern Cook County Elementary Schools.” (Doctoral Dissertation, Loyola University of Chicago) **Dissertation Abstracts International**, 61, (4): 1244, A .
- Okoroma, N & Robert, O. (2007). Adnjsnsstratiye Stress: Implications for Secondary School Principals. **Educational malResearch quarterly**. 3, (3): 3- 21.
- Olayiwola, Shina (2008). Dimensions of Job Stress among Public School Principals in oyo- State ,Nigeria .**On line Submission**, 9: 11-23.
- Reynolds, Christy H & O'Dwyer, Laura M (2008). Examining the Relationships among Emotional Intelligence, Coping Mechanisms for Stress, and Leadership Effectiveness for Middle School Principals. **Journal of School Leadership**,18, (5): 472-500.

- Robbins, S. P. (2001). **Organizational Behavior**. 9th ed, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Roberts, W.L. (1997). An Investigation of The Relationship Between Principals Self-Efficacy, Beliefs and Their Methods of Managing Conflict with Teachers. **Dissertation Abstracts International**, Vol. 57, No. 6, 1442 – A .
- Schermerhorn, J., John, R., Hunt, J. G & Osborn, R. N. (2000). **Organizational Behavior**. 7th ed, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Thomson, Pat. (2008). Head teachers, Stress and the Logic of the Sympathetic Interview. **Journal of Education Policy**, 23 (6): 649-667.
- Todd, H.R. (1992). **Supervision First Line Management**. (5thed) Boston: R.R. Donnelley & Sons, Inc.
- Welt, E. S. (2000). Conflict Management Styles of Middle School Principals Compared to Comprehensive High School Principals. (Doctoral Dissertation, University of Laverne) **Dissertation Abstracts International**, 61 (5): 1707.
- Zartsky, L. (2004). Advocacy and Administration : From Conflict to Collaboration. **Journal of Educational Administration**, 42 (2),270-286.

ملحقات الدراسة

ملحق (1)

أداة الدراسة بصيغتها الأولى قبل التحكيم

الدكتور: المحترم

الموضوع: تحكيم استنباته

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث حمد فهيد الرشيد بدراسة بعنوان الكشف عن الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالصراع التنظيمي من وجهة نظرهم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانتيين:

1. استنباته الضغوط النفسية: التي تتكون من (63) فقرة تقيس مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس، وقد تم الاعتماد في بناء فقرات الاستبانة بشكل رئيس على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.

2. استبانة الصراع التنظيمي: التي تتكون من (35) فقرة تقيس مستوى الصراع التنظيمي، وقد تم الاعتماد في بناءها على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.

ولما عرف عنكم من خبرة علمية فاني أضع بين أيديكم الاستبانتيين لتحكيمهما؛ راجياً منكم التفضل بإبداء الرأي في درجة ملائمة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه وسلامة صياغتها اللغوية، وإجراء أي تعديل ترونه مناسباً وإضافة أية فقرات ترون ضرورة وجودها في هذا المجال التي سيتم اعتماد الميزان التالي فيها (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث حمد فهيد الرشيد

إشراف: الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي

جامعة الشرق الأوسط

أولاً: استبانته الضغوط النفسية

الرقم	العبارة	مناسبة الفقرة للمجال		سلامة اللغة		تعديلات مقترحة
		ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليم	
أولاً: مجال الضغوط المرتبطة بالدور						
1.	اعتقد أنني غير قادر على تحديد مطالب عملي.					
2.	أشعر أنني لا أستطيع تحديد مسؤولياتي بدقة.					
3.	أرى أن أولويات العمل غير واضحة لدي.					
4.	أرى أنني لا أستطيع التنبؤ بما ينبغي القيام به.					
5.	أشعر أن هناك ضغوطاً تمارس علي لتحسين نوعية عملي.					
6.	أختلف أحياناً مع إدارات التربية في وجهات النظر.					
7.	كثيراً ما أشعر أن عملي متداخل مع حياتي الخاصة.					
8.	تبديل مديري المدارس بكثرة من قبل إدارات التربية.					
9.	مطالب إدارات التربية تثير الضيق والملل.					
10.	يطلب مني في عملي أداء أعمال متناقضة.					
11.	أقع في خلاف مستمر مع إدارات التربية نظراً لقيامي بمهام متناقضة.					
12.	أكلف بأعمال ليست من اختصاصي.					
13.	تتعدد الإدارات المشرفة على عملي في المدرسة.					
14.	أهداف عملي كمدير مدرسة غير واضحة.					
ثانياً: مجال الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية:						
15.	أرى أن جو المدرسة يشعرنني بالتوتر.					
16.	أشعر بأن المهام الإدارية في المدرسة أكبر من طاقتي.					
17.	أرى أن هناك نقص في عدد المساعدين والإداريين.					
18.	أشعر بالخوف المستمر على صحتي.					
19.	يحتم عملي كمدير للمدرسة العمل لساعات طويلة.					
20.	تردح المدرسة بكثرة المراجعين وأولياء الأمور.					
21.	ترهقني مشاكل المعلمين المستمرة.					

الرقم	العبارة	مناسبة الفقرة للمجال		سلامة اللغة		تعديلات مقترحة
		ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليم	
22.	أتحسب من الاعتداء علي من أحد الطلبة.					
23.	أتحسب من الاعتداء علي من أحد المعلمين.					
24.	ترهقني مشاكل المدرسة المستمرة.					
25.	لا يتناسب الأثاث مع عملي كمدير.					
26.	تصميم المدرسة يعيق عملي الإداري.					
27.	تفتقر المدرسة إلى الوسائل التعليمية.					
28.	أشعر بعدم مناسبة أماكن الاستراحة والحمامات في المدرسة.					
29.	تسبب لي بيئة المدرسة الداخلية الإجهاد والتوتر.					
ثالثاً: مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الزملاء.						
30.	تضايقتي مشاعر الغيرة بين المعلمين والإداريين في المدرسة.					
31.	يزعجني عدم التعاون بين الزملاء.					
32.	أجد صعوبة في التفاهم مع كثير من الزملاء.					
33.	أفكر أحياناً بالاستقالة أو النقل بسبب مضايقة زملاء لي.					
34.	أحس بالضيق لوجود زملاء غير مرغوب فيهم في المدرسة.					
35.	تضايقتي كثرة طلبات المعلمين.					
36.	تزعجني غيابات المعلمين المتكررة.					
37.	أشعر بضعف روح الصداقة بين الزملاء.					
38.	تربكني كثرة المعلمين والإداريين في المدرسة.					
39.	يربكني عدم وضوح معايير التقويم لزملائي في العمل.					
40.	يضايقتني ضعف احترام الزملاء لي.					
41.	يزعجني شعور الزملاء بعدم عدالتي للتفاعل معهم.					
42.	يضايقتني عدم متابعة الإدارة العليا لعمليات تقويم الزملاء.					
رابعاً: مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلبة.						
43.	أشعر بقلّة احترام الطلبة لي.					
44.	يزعجني تهديد الطلاب لي.					
45.	أجد صعوبة في التواصل مع الطلبة.					

الرقم	العبارة	مناسبة الفقرة للمجال		سلامة اللغة		تعديلات مقترحة
		ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليم	
46.	أفكر كثيراً بالاستقالة نتيجة مضايقات الطلبة لي.					
47.	يزعجني عبث الطلبة بسيارتي.					
48.	تضايقتي قلة التواصل مع أولياء الأمور.					
49.	يربكني قضية غياب الطلبة من المدرسة.					
50.	تزعجني قضية هروب الطلبة من المدرسة.					
51.	أشعر بالتوتر نتيجة ضعف الانضباط السلوكي للطلبة في المدرسة.					
52.	أشعر بالحزن نتيجة قلة دافعية الطلبة للتعلم.					
53.	أشعر بالضيق لعدم احترام الطلبة لمهنة التعليم.					
خامساً: مجال الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم.						
54.	أشعر بالضيق لعدم احترام المجتمع لمهنة التعليم.					
55.	يضايقني عدم ملائمة الراتب لمهنة مدير المدرسة.					
56.	أشعر بنقص الدافعية لدى مديري المدارس.					
57.	أرى أنني لن اختار مهنة المدير لو أتاحت لي فرص الاختيار مرة أخرى.					
58.	أنصح أصدقائي بالابتعاد عن العمل الإداري في المدرسة.					
59.	أرغب بترك عملي والبحث عن عمل آخر.					
60.	يضايقني عدم توافر حوافز مادية في مهنة الإدارة.					
61.	أشعر بالضغط لعدم وجود فرص النمو الوظيفي في مهنة مدير المدرسة.					
62.	أحس بعدم إشباع حاجات التقدير من خلال عملي.					
63.	أجد أن وظيفتي أجبرتني في العيش بمحيط غير مريح.					

إضافة مجالات أو فقرات جديدة للإستبانة:

1.
2.
3.
4.

..... .5

..... .6

أولاً: استبانة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارة	الفقرة للمجال		سلامة اللغة		تعديلات مقترحة
		ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليم	
المجال الأول: الصراع الكامن: مستوى الظروف والأسباب الملائمة لنشوء الصراعات						
1.	أقع في خلاف مع رؤسائي ومرؤوسي نظراً لقيامي بمهام متناقضة.					
2.	أكلف المعلمين بأعمال ليست من اختصاصهم.					
3.	أطلب من العاملين في المدرسة بمهام مقبولة من بعضهم ومرفوضة من الآخرين.					
4.	تطلب مني إدارات التربية أداء أعمال تخالف قناعاتي.					
5.	يشعر المعلمين بضغط مهنية في المدرسة.					
6.	عدم وضوح أهداف العمل في المدرسة.					
7.	أشعر بقلّة تعاون المعلمين والإداريين في المدرسة.					
8.	يشعر العاملون في المدرسة بتدني مستوى الرواتب والحوافز.					
9.	تدني مستوى الاحترام والمودة بين العاملين في المدرسة.					
10.	انتشار مشاعر الغيرة بين العاملين في المدرسة.					
المجال الثاني: الصراع المدرك: مستوى إدراك الأفراد والجماعات للصراع بشكل واضح						
11.	توتر العلاقات بين المدير وزملائه في العمل.					
12.	تكرار غياب الأطراف المتصارعين.					
13.	انتشار الشائعات بين العاملين في المدرسة.					
14.	عدم التعاون بين الزملاء في العمل.					
15.	تبادل الشتائم بين الأطراف المتصارعة في المدرسة.					
16.	الإيذاء الجسدي بين الأطراف المتصارعة في المدرسة.					
17.	طلب بعض العاملين في المدرسة بالنقل إلى مدرسة أخرى.					
18.	تقديم استقالة بعض العاملين في المدرسة.					
19.	إهمال العاملين بواجباتهم المهنية.					
20.	تقديم الشكاوى إلى إدارات التربية في المناطق التعليمية.					
المجال الثالث: إدارة الصراع: مستوى مقدرة المدير في التعامل مع الصراع التنظيمي						

الرقم	العبارة	الفقرة للمجال		سلامة اللغة		تعديلات مقترحة
		ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليم	
21.	أحاول البحث عن الأسباب الحقيقية للصراع في المدرسة.					
22.	أعرض حلولاً وبدائل للصراع ترضي جميع الأطراف.					
23.	أنظم وأدير اجتماعات لمناقشة الصراع بين العاملين.					
24.	يعمل بالتعاون مع جميع الأطراف لحل الصراع.					
25.	أعزز عملية الاتصال الفعال مع جميع الأطراف.					
26.	أشجع على تبادل الخبرات والآراء بين الأفراد في المدرسة.					
27.	أحث الأفراد على مواصلة العمل للتوصل إلى قرار معين وترك الخلاف جانباً.					
28.	أبرز نقاط الاتفاق بدلاً من نقاط الاختلاف بين الأطراف المتصارعة.					
29.	أعمل على عدم إيذاء الأفراد المتصارعين في مدرستي.					
30.	أحث الأفراد للتعبير عن أفكارهم تجاه بعضهم البعض بحرية.					
31.	استخدام استراتيجيات حل المشكلات في إدارة الصراع في مدرستي.					
32.	استخدام استراتيجيات الحوار والنقاش في إدارة الصراع في مدرستي.					
33.	استخدام استراتيجيات التعاون في إدارة الصراع في مدرستي.					
34.	استخدام استراتيجيات الحواجز في إدارة الصراع في مدرستي.					
35.	استخدام استراتيجيات الحساسية في إدارة الصراع في مدرستي.					

إضافة مجالات أو فقرات جديدة للإستبانة:

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.

ملحق (2)

أسماء محكمي أداتي الدراسة

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
1.	أ. د جودت سعادة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط- الأردن
2.	أ. د. كمال الدواني	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط- الأردن
3.	أ.د. محمد الحيلة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط- الأردن
4.	د. جلالى بوحمامة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الكويت - كلية التربية
5.	د. عباس عبد مهدي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط- الأردن
6.	د. عونىة بوسنىة	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط- الأردن
7.	د. غازى خلىفة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط- الأردن
8.	د. محمود الحدىدى	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط- الأردن
9.	د. خالد الصراىرة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط- الأردن

ملحق (3)

أداة الدراسة بصيغتها النهائية بعد التحكيم

مستوى الضغوط النفسية والصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في
دولة الكويت

المدير الفاضل / المديرية الفاضلة

يقوم الباحث حمد فهيد الرشيد بدراسة بعنوان الكشف عن الضغوط النفسية لدى مديري
المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالصراع التنظيمي من وجهة نظرهم، وذلك استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة
الشرق الأوسط،

أرجو قراءة كل فقرة من الفقرات واختيار الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك حول
الضغوط النفسية التي تواجهك في الاستبانة الأولى، ودرجة الصراع التنظيمي في مدرستك في
الاستبانة الثانية، وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة التي تمثل رؤيتك، وأتمنى عدم كتابة الاسم لأن
المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث حمد فهيد الرشيد

إشراف: الأستاذ الدكتور عبدالجبار البياتي

جامعة الشرق الأوسط

الجزء الأول: معلومات عامة حول المدير

الجنس: <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
الخبرة: <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 سنوات - 10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات

أولاً: استبانته الضغوط النفسية

الرقم	العبارة	مستوى الضغوط النفسية				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
أولاً: مجال الضغوط المرتبطة بالدور						
64.	أعاني من عدم المقدرة على تحديد مطالب عملي.					
65.	أشعر بعدم استطاعتي على تحديد مسؤولياتي بدقة.					
66.	تبدو أولويات العمل غير واضحة لدي.					
67.	يصعب عليّ التنبؤ بما ينبغي القيام به.					
68.	أشعر بضغوط تمارس عليّ لتحسين نوعية عملي.					
69.	أعاني من الاختلاف مع مديرية التربية في وجهات النظر أحياناً.					
70.	أتضايق كون عملي متداخلاً مع حياتي الخاصة.					
71.	ينتابني القلق من كثرة تبديل مديري المدارس من قبل مديرية التربية.					
72.	يضايقني كثرة مطالب مديرية التربية.					
73.	أعاني مما يطلب مني أداء أعمال متناقضة.					
74.	أتضايق من تكليفي بأعمال ليست من اختصاصي.					
75.	أعاني من تعدد الإدارات المشرفة على عملي في المدرسة.					
76.	يثيرني أن أهداف عملي كمدير مدرسة غير واضحة.					
ثانياً: مجال الضغوط الناتجة عن البيئة المدرسية:						
77.	يشعرنني جو المدرسة بالتوتر.					
78.	أشعر بأن المهمات الإدارية في المدرسة أكبر من طاقتي.					
79.	أتضايق بسبب النقص في عدد المساعدين والإداريين.					
80.	أشعر بالخوف المستمر على صحتي.					
81.	يحتم عملي كمدير للمدرسة العمل لساعات طويلة.					
82.	تزدحم المدرسة بكثرة المراجعين وأولياء الأمور.					
83.	ترهقني مشكلات المعلمين المستمرة.					
84.	أخشى الاعتداء على أحد المعلمين.					
85.	ترهقني مشكلات المدرسة المستمرة.					
86.	أتضايق من الأثاث غير المناسب مع عملي.					

الرقم	العبارة	مستوى الضغوط النفسية				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
87.	يعيق تصميم المدرسة عملي الإداري.					
88.	أعاني من افتقار المدرسة إلى الوسائل التعليمية.					
89.	أشعر بعدم مناسبة أماكن الاستراحة والحمامات في المدرسة.					
90.	تسبب لي بيئة المدرسة الداخلية الإجهاد والتوتر.					
ثالثاً: مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الزملاء.						
91.	تضايقتي مشاعر الغيرة بين المعلمين والإداريين في المدرسة.					
92.	يزعجني عدم التعاون بين الزملاء.					
93.	أجد صعوبة في التفاهم مع كثير من الزملاء.					
94.	أفكر أحياناً بالاستقالة أو النقل بسبب مضايقة الزملاء لي.					
95.	أحس بالضيق لوجود زملاء غير مرغوب فيهم في المدرسة.					
96.	تضايقتي كثرة طلبات المعلمين.					
97.	تزعجني غيابات المعلمين المتكررة.					
98.	أشعر بالضيق نتيجة ضعف روح الصداقة بين الزملاء.					
99.	يزعجني عدم وضوح معايير التقويم لزملائي في العمل.					
100.	يضايقني قلة احترام الزملاء لي.					
101.	يزعجني شعور الزملاء بعدم عدالتي للتفاعل معهم.					
102.	يضايقني عدم متابعة الإدارة العليا لعمليات تقويم الزملاء.					
رابعاً: مجال الضغوط الناتجة عن العلاقة مع الطلبة.						
103.	أشعر بقلّة احترام الطلبة لي.					
104.	يزعجني تهديد الطلاب لي.					
105.	يضايقني صعوبة الاتصال مع الطلبة.					
106.	أفكر كثيراً بالاستقالة نتيجة مضايقات الطلبة لي.					
107.	يزعجني عبث الطلبة بسيارتي.					
108.	تضايقتي قلة الاتصال مع أولياء الأمور.					
109.	يربكني قضية غياب الطلبة من المدرسة.					
110.	تزعجني قضية هروب الطلبة من المدرسة.					
111.	أشعر بالتوتر نتيجة ضعف الانضباط السلوكي للطلبة في المدرسة.					

الرقم	العبارة	مستوى الضغوط النفسية			
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
112.	أشعر بالحزن نتيجة قلة دافعية الطلبة للتعلم.				
113.	أشعر بالضيق لعدم احترام الطلبة لمهنة التعليم.				
خامساً: مجال الضغوط الناتجة عن طبيعة مهنة التعليم.					
114.	أشعر بالضيق لعدم احترام المجتمع لمهنة التعليم.				
115.	يضايقني عدم ملاءمة الراتب لعملي كمدير المدرسة.				
116.	أشعر بنقص الدافعية لدى مديري المدارس.				
117.	أرى أنني لن اختار مهنة المدير لو أتاحت لي فرص الاختيار مرة أخرى.				
118.	أنصح أصدقائي بالابتعاد عن العمل الإداري في المدرسة.				
119.	أرغب بترك عملي والبحث عن عمل آخر.				
120.	يضايقني عدم توافر حوافز مادية في مهنة الإدارة.				
121.	أشعر بالضغط لعدم وجود فرص النمو الوظيفي في منصب مدير المدرسة.				
122.	أحس بعدم إشباع حاجات التقدير من خلال عملي.				
123.	أجد أن وظيفتي أجبرتني في العيش بمحيط غير مريح.				

أولاً: استبانة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارة	مستوى الصراع التنظيمي				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
المجال الأول: الصراع الكامن: مستوى الظروف والأسباب الملائمة لنشوء الصراعات						
36.	أقع في خلاف مع رؤسائي ومرؤوسي لقيامي بمهام متناقضة.					
37.	أكلف المعلمين بأعمال ليست من اختصاصهم.					
38.	أطلب من العاملين في المدرسة بمهام مقبولة من بعضهم ومرفوضة من الآخرين.					
39.	تطلب مني مديرية التربية أداء أعمال تخالف قناعاتي.					
40.	يشعر المعلمون بضغط مهنية في المدرسة.					
41.	عدم وضوح أهداف العمل في المدرسة.					
42.	أشعر بقلّة تعاون المعلمين في المدرسة.					
43.	يشعر العاملون في المدرسة بتدني مستوى الرواتب والحوافز.					
44.	تدني مستوى الاحترام والمودة بين العاملين في المدرسة.					
45.	انتشار مشاعر الغيرة بين العاملين في المدرسة.					
المجال الثاني: الصراع المدرك: مستوى إدراك الأفراد والجماعات للصراع بشكل واضح						
46.	توتر العلاقات بين المدير وزملائه في العمل.					
47.	تكرار غياب الأطراف المتصارعين.					
48.	انتشار الشائعات بين العاملين في المدرسة.					
49.	عدم التعاون بين الزملاء في العمل.					
50.	تبادل الشتائم بين الأطراف المتباينة في المدرسة.					
51.	الإيذاء الجسدي بين الأطراف المتباينة في المدرسة.					
52.	طلب بعض العاملين في المدرسة بالنقل إلى مدرسة أخرى.					
53.	تقديم استقالة بعض العاملين في المدرسة.					
54.	إهمال العاملين لواجباتهم المهنية.					
55.	تقديم الشكاوى إلى مديرية التربية في المناطق التعليمية.					
المجال الثالث: إدارة الصراع: مستوى مقدرة المدير في التعامل مع الصراع التنظيمي						
56.	أحاول البحث عن الأسباب الحقيقية للصراع في المدرسة.					

مستوى الصراع التنظيمي					العبارة	الرقم
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					أعرض حلولاً وبدائل للصراع ترضي جميع الأطراف.	57.
					أدير اجتماعات لمناقشة الصراع بين العاملين.	58.
					أعمل بالتعاون مع جميع الأطراف لحل الصراع.	59.
					أعزز عملية الاتصال الفعال مع جميع الأطراف.	60.
					أشجع على تبادل الخبرات والآراء بين العاملين في المدرسة.	61.
					أحث الأفراد على مواصلة العمل للتوصل إلى قرار معين وترك الخلاف جانباً.	62.
					أبرز نقاط الاتفاق بدلاً من نقاط الاختلاف بين الأطراف المتصارعة.	63.
					أعمل على عدم إيذاء الأفراد المتصارعين في مدرستي.	64.
					أحث الأفراد للتعبير عن أفكارهم تجاه بعضهم بحرية.	65.
					أستخدم استراتيجيات حل المشكلات في إدارة الصراع في مدرستي.	66.
					أستخدم استراتيجيات الحوار والنقاش في إدارة الصراع في مدرستي.	67.
					أستخدم استراتيجيات التعاون في إدارة الصراع في مدرستي.	68.

ملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط

	MEU جامعة الشرق الأوسط MIDDLE EAST UNIVERSITY			
Date:	مكتب رئيس الجامعة	التاريخ:	2011/3/23	
Number:	President's Office	الرقم:	610 / 11 / 7	

معالي الأستاذة الدكتورة موهبي الحمود المحترمة
وزيرة التربية والتعليم العالي
- دولة الكويت -

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن حمد فهد صفران الرشدي/ كويتي الجنسية، يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان " الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالصراع التنظيمي من وجهة نظرهم " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أداة البحث، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن الاستبانة ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لندرج أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

رئيس الجامعة

الدكتور طالب الصريع



م.ب.س.ك