

الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها
باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين

**The Organizational Health in Public Secondary Schools in the
Capital Amman and its Relation to Organizational Conflict
Management Strategies Practiced by the Principals from
Teachers' Point of View**

إعداد

هبة منير "طويرش الحوراني"

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريف

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني/2017

تفويض

أنا هبه منير توفيق الحوراني، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: هبه منير توفيق الحوراني
التوقيع: هبه منير توفيق الحوراني
التاريخ: ٢٠١٧/١/٨

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين "

وأجيزت بتاريخ: 8 / 1 / 2017

التوقيع

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

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور: عباس الشريفي (رئيساً ومشرفاً)

الدكتور: أمجد الدرادكة عضواً (ممتحناً داخلياً)

الأستاذ الدكتور: بشير محمد عربيات عضواً (ممتحناً خارجياً)

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي فتح أمامي سبل التوفيق وأنار دربي وطريقي لأصل إلى ما أنا عليه اليوم، وأتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والامتنان للأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي، الذي كان عوناً وسنداً لمسيرتي منذ بدايتها واستكمالاً لهذا البحث العلمي، فقد أغدقني بكثير من المعرفة والعلم وأنار طريقي ودعمني ووجهني في خطاي، وإني لفخورة كل الفخر بأن تحمل رسالتي اسمه الذي أفخر به دوماً، فلا يسعني سوى أن أتقدم وأهدي ثمرة إنجازي له، وأدعو له بوافر الصحة ودوام العافية ليغني الجميع بمعرفته وعلمه.

كما وأخص بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور عبدالجبار توفيق البياتي الذي مد لي يد العون في مقترح هذا البحث العلمي، وقد كان بمثابة أب ثان لي ولم يبخل علي من ينبوع معرفته، فقد رافقني بالمراحل الأولية الصعبة حتى وصلت إلى ما أنا عليه.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

كما وأشكر جامعتي جامعة الشرق الأوسط التي احتضنتني ورعتني طيلة مسيرتي الجامعية، وأشكر أساتذتي الأفاضل الذين كان لهم كل الفضل لاستحقاق شرف نيل درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، لهم مني كل الاحترام والشكر والعرفان.

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع لله عز وجل، ومن ثم..

إلى روح الطاهرة خالتي زكية حدادين، وإلى أُمي الثانية جميلة حدادين.

إلى والدي، أبي مصدر قوتي وعنفواني، وأمي الغالية جنتي على الأرض ونور عيني.

إلى إخوتي الأفاضل المهندس حران، والأستاذ حسان، والسيد هاني، والسيدة رشا.

إلى ملاكي الصغير حنا...

إلى أرزة لبنان.

وإلى كل من ساندني ورافقتني واهتم بي منذ بداية مشواري إلى ما أنا عليه الآن.

وأخص بالذكر.. السيد إلياس عكاوي، الموسيقار سالم ريمون سالم، معلمتي إيمان مطالقة.

الباحثة

هبة منير حوراني

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تقويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ن	قائمة الملحقات
س	الملخص باللغة العربية
ص	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول	
خلفية الدراسة وأهميتها	
2	مقدمة
8	مشكلة الدراسة
9	هدف الدراسة وأسئلتها
10	أهمية الدراسة
11	مصطلحات الدراسة
14	حدود الدراسة
14	محددات الدراسة
الفصل الثاني	
الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	
15	أولاً: الأدب النظري
45	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
56	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

الفصل الثالث	
الطريقة والإجراءات	
60	منهج البحث المستخدم
60	مجتمع الدراسة
62	عينة الدراسة
65	أداتا الدراسة
64	صدق وثبات الأداة الأولى
67	صدق وثبات الأداة الثانية
68	متغيرات الدراسة
69	إجراءات الدراسة
70	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع	
نتائج الدراسات والتوصيات	
73	أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
84	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
93	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
94	رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
106	خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
الفصل الخامس	
مناقشة النتائج	
118	أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول
124	ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني
129	ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث
130	رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع
134	خامساً: مناقشة نتائج السؤال الخامس
138	التوصيات

قائمة المراجع	
140	المراجع باللغة العربية
146	المراجع باللغة الإنجليزية
153	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية حسب الأولوية والجنس في العاصمة عمان.	61
2	توزيع أفراد مجتمع الدراسة للأولوية الثلاثة على مديريات التربية والتعليم حسب الجنس في العاصمة عمان.	62
3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الأولوية والجنس في العاصمة عمان	63
4	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	63
5	قيمة معامل الارتباط باستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار / وقيمة معامل الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لإستبانة (الصحة التنظيمية) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان.	66
6	قيمة معامل الارتباط باستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار / وقيمة معامل الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لإستبانة (إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان.	68
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لأبعاد الصحة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	73
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (المبادأة بالعمل) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	75

76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (الروح المعنوية) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	9
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (تأثير المدير) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	10
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (التأكيد الأكاديمي) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	11
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (العلاقات الاجتماعية) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	12
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (الدعم بالموارد) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	13
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (التكامل المؤسسي) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	14
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	15
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات "استراتيجية التسوية" من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	16

87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات "استراتيجية التجنب" من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	17
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات "استراتيجية التكامل" من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	18
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات "استراتيجية الهيمنة" من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	19
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات "استراتيجية الارضاء" من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	20
93	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى الصحة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان.	21
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان تبعاً لمتغير جنس المعلم.	22
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة للمعلم.	23
98	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة للمعلم.	24

100	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة للمعلم.	25
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.	26
103	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.	27
104	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصحة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.	28
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير جنس المعلم.	29
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.	30
110	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.	31
111	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.	32

112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.	33
114	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.	34
115	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.	35

قائمة الملحقات

الرقم	محتوى الملحقات	الصفحة
1	إستبانة الصحة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بصورتيهما الأولية	153
2	اسماء المحكمين	163
3	إستبانة الصحة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بصورتيهما النهائية	164
4	كتب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية/ جامعة الشرق الأوسط إلى مدير مديرية لواء الجامعة	172
5	كتب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية/ جامعة الشرق الأوسط إلى مدير مديرية لواء وادي السير	173
6	كتب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية/ جامعة الشرق الأوسط إلى مدير مديرية لواء ناعور	174
7	كتاب تسهيل مهمة من مديرة التربية والتعليم للواء الجامعة إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها	175
8	كتاب تسهيل مهمة من مديرة التربية والتعليم للواء وادي السير إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها	176
9	كتاب تسهيل مهمة من مديرة التربية والتعليم للواء ناعور إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها	177

الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين

إعداد

هبة منير "طويرش الحوراني"

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، ومستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (291) معلماً معلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة. واستخدمت أداتان لجمع البيانات، الأولى لقياس مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، والثانية لقياس مستوى ممارسة مديري هذه المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما. وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84) بإنحراف معياري (0.62).

- أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري (0.58).
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين الدرجة الكلية للصحة التنظيمية والدرجة الكلية لمستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.65)، كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين جميع أبعاد الصحة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث في الدرجة الكلية وفي الأبعاد كافة. ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير الخبرة في الدرجة الكلية وفي جميع الأبعاد، باستثناء بعد "العلاقات الاجتماعية" ووجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية وفي جميع الأبعاد باستثناء بُعدي "الروح المعنوية" و"تأثير المدير".
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية وفي جميع الاستراتيجيات باستثناء استراتيجيتي "التسوية" و"الهيمنة" ولصالح الإناث. ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير الخبرة في الدرجة الكلية وجميع الاستراتيجيات باستثناء استراتيجية "التكامل" ولصالح فئتي الخبرة "أقل من خمس سنوات"

و"عشر سنوات فأكثر". ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية وفي جميع الاستراتيجيات باستثناء استراتيجيتي "التسوية" و"التكامل" وكان الفرق لصالح الذين يحملون "بكالوريوس" و"بكالوريوس + دبلوم".

وفي ضوء النتائج تمت التوصية بما يأتي:

- تقديم الدعم والتحفيز لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان للحفاظ على المستوى المرتفع للصحة التنظيمية في مدارسهم.
- تشجيع مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان ودعمهم مادياً ومعنوياً للحفاظ على هذا المستوى المرتفع لممارسة هذه الاستراتيجيات.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى، وبمتغيرات أخرى.

الكلمات المفتاحية: الصحة التنظيمية، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، المدارس الثانوية الحكومية.

**The Organizational Health in Public Secondary Schools in the Capital
Amman and its Relation to Organizational Conflict Management Strategies
Practiced by the Principles from Teachers' Point of View**

Prepared by

Heba Moneer "Twerish Al-Hourani"

Supervised by

Prof. Abbas A. M. Al-Sheraifi

Abstract

This study aimed at exploring the relation between the organizational health in public secondary schools in the capital Amman, and the organizational conflict management, practiced by the principles, From teachers' point of view. The sample consisted of (291) male and female teachers, who were drawn randomly from the population of the study, by using proportional stratified random sample. Two tools were used to collect data. The first was to measure the organizational health. The second was to measure the organizational conflict management strategies. Validity and reliability of the two tools were assured. The findings of the study were as the following:

- The level of the organizational health in public secondary schools in the capital Amman, from teachers' point of view, was high. The mean was (3.84), with a standard deviation of (0.62).
- The level of practicing organizational conflict management strategies, by public secondary school principals in the capital Amman, from teachers'

point of view, was high. The mean was (3.74), with a standard deviation of (0.58).

- There was a positive significant correlational relationship at ($\alpha \leq 0.01$) between the total score of the organizational health, and the total score of level of practicing organizational conflict management in the Capital Amman. As well as, there were significant correlational relationships at ($\alpha \leq 0.01$) among all the dimensions of the organizational health and all organizational conflict management strategies.
- There was significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of the organizational health in public secondary schools in the Capital Amman, attributed to sex variable, in favor of female teachers, in the total score and all dimensions. There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) attributed to experience variable in the total score and all dimensions, except “Social Relations” dimensions, while there were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) attributed to academic qualification variable in the total score, and all dimensions except “Morale” and “principal Effect” dimensions, in favor of teachers who hold “B.A.” and “B.A. and Diploma”.
- There was significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of practicing organizational conflict management strategies by public secondary school principals in the Capital Amman attributed to sex variable, in the total score and all strategies, except “Compromising” and “Dominating” strategies, in favor of females teachers. But, there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) attributed to experience variable in the total score and all strategies, except “Integrating” strategy, in favor of the two experience categories “Less than five years”, and “Ten years and more”. While, there were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) attributed to academic qualification

variable in the total score, and all strategies, except “Compromising” and “Integrating” strategies. The difference was in favor of teachers who hold “B.A.” and “B.A. and Diploma”.

In light of the findings, the researcher recommended the following:

- Presenting support and motivation for public secondary school principals in the Capital Amman, to maintain on this high level of the organizational health in their schools.
- Encouraging public secondary school principals in the Capital Amman, and support them materially and morally, to maintain this high level of practicing these strategies.
- Conducting a similar study on other stages, with different variables.

Keywords: Organizational health, Organizational conflict management strategies, Public secondary schools.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

تعد الإدارة المدرسية عنصراً مهماً من عناصر نجاح العملية التربوية التي تجعل من المدرسة أولى مراحل صناعة البشر وصقل مهاراتهم الذهنية والعقلية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف السامي لا بد أن تتمتع المؤسسات التربوية بصحة تنظيمية جيدة. من خلال مناخ تنظيمي يجعلها في حالة من الفاعلية والنشاط والنمو والتغيير نحو الأفضل.

لقد تطور مفهوم الصحة التنظيمية لإحداث التغييرات اللازمة في أداء المؤسسات ومن أجل الإبداع في إنجازاتها، ليس على الصعيد النظري فحسب وإنما بالتطبيق العملي وتصميم أدوات لقياس الصحة التنظيمية في المؤسسات التربوية بشكل عام، والمدارس بكافة مراحلها التعليمية بشكل خاص (Moses,2010).

وتعد الصحة التنظيمية من المفاهيم المهمة في المؤسسات التربوية إذ اطلق هذا المفهوم في عام 1953 للمرة الأولى، لتعبّر عن الحالة المستمرة للصحة التنظيمية في المنظمات، واستخدمه مايلز (Miles, 1969 :378) عندما حلل هذا المفهوم في المدارس والذي أشار إلى أنه: "مقدرة أنظمة المدرسة ليس على العمل بفاعلية فقط، بل على التطور والنمو بقوة وحيوية". وقد استخلص هذا المفهوم من مصطلح "صحة الإنسان" الذي حدد فيه عشرة أبعاد للصحة التنظيمية في ثلاثة مجالات رئيسة الأول هو المهمات وتركز على الأهداف في مجملها، وفاعلية نظام الإتصال، وتوزيع السلطات

وتحديدها بأفضل أشكالها؛ والثاني: الحالة الداخلية للمنظمة وحاجتها للتعديل وتشمل استثمار الموارد، والتماسك بين وحداتها، والروح المعنوية لدى فريق العمل؛ والثالث: النمو والتطور والمقدرة على التكيف وحل المشكلات.

ويعد مفهوم الصحة التنظيمية عبارة عن مزيج من الأفكار التي إقترحها كل من بارسونز (Parsons) ومايلز (Miles) واتروني (Etzioni) وطورها هوي وهانوم (Hoy & Hannum, 1997) في نظرية محكمة للصحة التنظيمية تم تطبيقها في المدارس بطرق متعددة.

وقد فسر كل من ديفي وجور وباركر (Davey, Gore & Parker, 2003) المشار إليهم في (الصرايرة والطيط، 2010) مفهوم الصحة التنظيمية بأنه: لا يعني فقط تمتع العاملين في المنظمة بصحة جيدة فحسب وإنما يتعدى هذا المفهوم إلى الإهتمام بصحتهم العقلية والنفسية حتى تتكون صورة المناخ التنظيمي الإيجابي والمنفتح وتتحقق أهداف العاملين الشخصية التي تتساوى مع أهداف المنظمة التي تبنتها في أثناء قيام العاملين بمهاتهم الأساسية.

يعد الوصول إلى أفضل المخرجات كماً ونوعاً والمحافظة عليها من المؤشرات الدالة على وجود مستوى من الصحة التنظيمية، إذ أن مقدرة المدرسة على إكتشاف نقاط التوازن بين تحقيق أهدافها التربوية وتحقيق أجواء من الرضا الوظيفي لدى العاملين بتقديرهم والإهتمام بشؤونهم، ونشر الروح المعنوية بينهم وحمائتهم من الضغوط المجتمعية تتحقق بالضرورة عند مستويات عالية من الصحة التنظيمية السائدة فيها والتي تجعلها قادرة على البقاء في نشاط دائم يوصلها إلى النمو والتطور،

ومواجهة صعوبات الحياة من جانب وما يستجد فيها في القطاع التعليمي من جانب آخر (القصير، 2006).

يطلق مصطلح الصحة التنظيمية على المنظمة المعافاة من الأمراض. وأشارت بيورجاب ومهدينزهاد وبيجاندي وبسري ونزري (Pourrajab, Mahdinezhad, Bijandi, Basri & Nazari, 2011) إلى أن الصحة التنظيمية هي الكائن الحي في المؤسسة، إذ أنها تتبع نظاماً معيناً من التوازن بين الصحة والمرض حتى تتطور تبعاً لعدة عوامل.

تتميز الأنظمة التي تتصف بالصحة التنظيمية بمقدرتها على المحافظة على بقائها ومقدرتها على التعامل بكفاية مع المتغيرات الداخلية والخارجية المستجدة مما يجعلها أنظمة ديناميكية، فيما تتصف الأنظمة الإدارية التي لا تتمتع بالصحة التنظيمية حالة من عدم الكفاية وقل مقدرة على التعامل مع المتطلبات البيئية المتنامية، ذلك لأن هذه المنظمات تتبع أسلوب الإدارة عند وقوع الأزمات وهذا ما يقلل من مقدرتها الوظيفية ويؤدي بها إلى الإنحدار دون المعدل الطبيعي (الطويل، 1986).

وعادة ما يلاحظ لدى الأنظمة الإدارية الخاضعة للبيروقراطية، حالة من الجمود حتى تكاد تتوقف عن النمو وينصب جل إهتمامها في المحافظة على البقاء قدر المستطاع لا أكثر، فيما يتميز العالم الخارجي عنها بالتغير والإنفجار المعرفي المتسارعين، لذا تعد هذه الأنظمة غير صحية وسلبية نظراً لما تتسم به من الجمود والتمسك بالوضع الراهن على حساب متطلبات التكيف مع معطيات التغيير خارج إطار بيئتها (الطويل، 1998).

إن الثبات والإستقرار بصورة مستمرة يكاد يكون من الأمور المستحيلة، لذلك فإن التغيير أمر مستمر ودائم في كل شيء ويعد الصراع إحدى الظواهر الإنسانية الناتجة عن التغيير فهو أمر حتمي (اللوزي، 1999). إذ لا تخلو منه المنظمات المجتمعية عامة، والمنظمات التربوية خاصة والتي يتفاعل المعلمون فيها مع بعضهم بعضاً لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، الأمر الذي قد يؤدي إلى توافق بوجهات النظر أو تعارض أو اختلاف الذي غالباً ما يؤدي إلى نشوء الصراع (الجعفرية، 2013).

لقد تزايد إهتمام العالم بموضوع الصراع في نهاية القرن العشرين إلى الوقت الحالي، إذ إرتبط هذا المفهوم بين الدول والأطراف السياسية وأيدولوجياتها، ويمر الإقتصاد والأسواق التجارية العالمية بصراعات مستمرة على الصعيد العالمي من جهة، ومن جهة أخرى أهتم علماء البيولوجي بدراسة الصراع من أجل الحفاظ على الجنس البشري والإبقاء على نوع معين من الجينات، واستمرت الدراسات بالإهتمام بالصراعات المتعلقة بالأفراد والجماعات، مثل الصراع البشري، والصراع الإجتماعي، والصراع العائلي، والصراع العنصري، والصراع الديني، وصراع الطبقات الإجتماعية وغيرها كثير، وهذا ما دعا علماء الإجتماع للبحث فيها (Rahim, 2001).

إن مؤشرات الصراع التنظيمي لدى المؤسسات التنظيمية تبدو قائمة في حال غياب إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وغياب الصحة التنظيمية من بيئاتها، فقد أكد المعشر (2005) أن الصراع هو أمر حتمي نتيجة لإزدياد حجم المنظمات، وزيادة عدد العاملين فيها، وتتنوع مؤهلاتهم ومهاراتهم، وتباين اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم. لذا يجب دراسة هذه المشكلة بأشكالها كافة، وتقييم مستوى الصحة التنظيمية، وقياس مستوى تطبيقه في هذه المؤسسات من أجل الوصول إلى المستوى

المثالي للصحة التنظيمية، الذي يشعر به العاملون بالاهتمام الكامل، والتقدير لكيانهم الإنساني وأفكارهم، وتحسين العلاقات الإنسانية فيما بينهم.

وفي دراسات عديدة حول نشأة الصراعات أجراها العديد من الباحثين على رأسهم ديسلر (Dessler, 1980) إذ وجد أن الإتصال الضعيف بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة يفقدهم روح التعاون، ومن أحد مسببات الصراع هو تباين القيم، الذي يحدث نتيجة التصادم الشخصي بين الأفراد، وكذلك الإختلاف بشأن أهداف العمل وكيفية تحقيقها خاصة إذا لم تتوفر المعايير اللازمة لأدائها، وقد تكون السلطة غير متوازنة وغامضة ومُسيطرَة أو التنافس على الأدوار وعلى الموارد النادرة، فضلاً عن مبدأ الإعتمادية المتبادلة بين الأفراد والجماعات وداخل الأقسام الإدارية لتأدية الأعمال الموكولة إليهم.

وفي دراسة أجراها جونسون وسكولاي (Johnson & Scollay, 2001) أشارت إلى أن حدة الصراع تكون معتدلة إلى منخفضة بين الأفراد وداخل الجماعات في المدارس التي يستند مديروها عند اتخاذهم للقرارات إلى استشارة المعلمين، وإن حدة الصراع تزداد عند إغفال استشارتهم.

وقدم رحيم (Rahim) أنموذجاً لإستراتيجيات إدارة الصراع معتمداً على بعدين أساسيين؛ هما: بعد الاهتمام بالذات، وبعد الاهتمام بالآخرين ومن خلال هذين البعدين نشأت إستراتيجياته الخمس وهي: التكامل، التجنب، والتسوية، والسيطرة، والإرضاء (كنعان، 2007).

والصراع يحدث وفق عدة مستويات، فمنها ما يحدث على الصعيد الفردي أي بين الشخص ونفسه وما يقوم به من أدوار متنوعة أو متناقضة تتعارض مع أهدافه، إذ تفرض عليه عدة عوامل متداخلة تحتم عملية الإختيار من بين عدة أهداف يريد تحقيقها في الوقت ذاته، في حين قد يحدث

الصراع بين طرفين أو أكثر وأيضاً بين الجماعات وداخلها وبين المنظمات (القريوتي، 2000). فمن الممكن ان يتواجد في المنظمات أفراد يحملون عدة أنماط مختلفة من السلوك منهم من يحمل سلوكاً سلبياً ومنهم من ذوي أطباع عدائية، وبعضهم الآخر يتصف بالإلحاح الشديد وآخرون لديهم طموحات ويدركون ذواتهم ويفهمون أنفسهم ولديهم المقدرة على ضبط النفس، وغيرهم طموحاتهم محدودة، وآخرون قياديون بطبيعتهم ويحبون العمل بتعاون وروح الفريق وغيرها من أنماط السلوك المختلفة (Harris & Hartman, 1992 :314).

يعد إختلاف وجهات النظر والتعارض أحياناً خطوة إيجابية ينطلق منها التغيير نحو الأفضل، في حال خضوعها لقواعد تسيير نحو طريق إيجابية تدعو للتغيير، لذا لا بد من وجود إستراتيجيات واضحة لإدارة الصراع التنظيمي. فقد وضح روبنز (Robbins, 2001) أن النظرة التقليدية السلبية نحو الصراع التي يجب إلغاؤها من المنظمات قد تغيرت إلى رؤية جديدة إيجابية بل هو نتاج طبيعي للعلاقات بين الجماعات وليس بالضرورة أن يكون ضاراً، وذلك بأن وجود درجة معتدلة من الصراع تساعد على المحافظة على حيوية العمل بين الأفراد والجماعات إذ انها تعمل على تحسين الأداء وتساعد على النمو والتجدد والإبتكار والمقدرة على التكيف مع المتغيرات، في حين عدم وجود الصراع أو تلافي وقوعه يؤدي إلى حالة من الفئور والجمود، وضعف الإستجابة للتغيير والأفكار الحديثة، التي من شأنها أن تقلل من مستوى أداء العاملين.

وتختلف النظرة الإيجابية للصراع عن نظيرتها السلبية، أنها تؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كانت قد تحققت نظيرتها السلبية. إن الصراع يحقق كثيراً من المميزات للمنظمة مثل تحسين عملية صنع القرارات وزيادة المقدرة على التغيير والتطوير الذين يؤديان للإبتكار وتفجير

الطاقات الإبداعية إذا ما اختار مدير المدرسة الإستراتيجيات الملائمة لإدارة الصراع. مع الأخذ بعين الإعتبار أن إستراتيجية التعاون هي التي تحقق الجوانب الإيجابية وإستراتيجية التجنب أكثرها تحقيقاً للجوانب السلبية (العنزي، 2010).

إن الدراسات التي اجريت بشأن الصحة التنظيمية وكذلك الدراسات التي اجريت بشأن استراتيجيات الصراع التنظيمي كانت لا تربط بين الموضوعين ضمن إطار دراسة واحدة حسب علم الباحثة، وحيث أن مدير المدرسة هو العنصر الأساسي الذي يؤثر في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و يتعامل معها، لذلك عليه أن يوفر صحة تنظيمية جيدة الأمر الذي دعا إلى وجود حاجة لدراسة تتناول العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية للمدرسة و استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون وهذا ما جاءت به الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة

أن توفير بيئة تنظيمية صحية في المدارس من شأنه العمل على الإرتقاء بالمؤسسات التربوية إلى مستويات عالية، وتخفيف حدة الصراع فيها، بما ينعكس إيجابياً على أداء العاملين، والتحصيل الأكاديمي للطلبة. فالصراع التنظيمي أمر حتمي ينبغي مواجهته بإعتماد إستراتيجيات معينة يقوم مدير المدرسة بتحديددها. ومن خلال عمل الباحثة معلمة في إحدى المدارس الحكومية، أحست بأن هناك حاجة لتعرف مستوى الصحة التنظيمية في المدارس وتعرف الإستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في إدارة حالات الصراع التي تحدث داخل المدارس، نظراً لكثرة النزعات والخلافات التي تحدث بين المعلمين من جهة وبين المعلمين والإدارة وأولياء أمور الطلبة من جهة أخرى.

ومما عزز إحساس الباحثة التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة سواء ما يتعلق منها بالصحة التنظيمية مثل دراسة النعيمات (2005)، ودراسة القصير (2006)، ودراسة الكمالي (2011)، ودراسة الأقرع (2015)، ودراسة مرمش (2015)، والتي أوصت بإجراء مزيد من الدراسات حول الصحة التنظيمية، كما ووجدت أيضاً أن دراسة وشاحي (2002)، ودراسة البليبيسي (2003)، ودراسة المومني (2003)، ودراسة البرعصي (2014)، ودراسة عويسات (2015)، أوصت كذلك بإجراء مزيد من الدراسات حول استراتيجيات إدارة الصراع، ولذلك جاءت هذه الدراسة لاستقصاء العلاقة بين الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى إستقصاء العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية ومستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان.

ولتحقيق هذا الهدف تم وضع الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر

المعلمين؟

2. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان ومستوى ممارسة المديرين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؟

3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

4. ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون ويمكن تحديد هذه الأهمية بما يأتي:

1. يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية ومعلميها من خلال تعرفهم إلى مستوى الصحة التنظيمية في مدارسهم وعلاقتها بمستوى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون.

2. يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم الأردنية وفي مديريات التربية والتعليم من خلال التعرف إلى العلاقة بين متغيري الدراسة من أجل تنظيم دورات تدريبية للمديرين وللمعلمين تعرفهم بهذين المتغيرين من حيث مفهومهما و أهميتهما والعلاقة بينهما و أمور أخرى ذات صلة بهذين المتغيرين.

3. ما قد تضيفه هذه الدراسة من أدب نظري جديد يتعلق بالصحة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الصراع بما يغني المكتبة الأردنية خاصة والعربية بعامة بهذا الأدب.

4. يمكن أن تفيد هذه الدراسة الباحثين من خلال تقديمها إستبانتين جديدتين يمكن إستخدامهما في دراساتهم اللاحقة في مجالي الصحة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

مصطلحات الدراسة :

تضمنت هذه الدراسة بعض المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً كما يأتي :

- **الصحة التنظيمية:** هي مقدرة المنظمات على التكيف مع بيئتها وإيجاد توازن وإنسجام بين أفرادها العاملين لتحقيق أهدافها (Korkmaz, 2006).

ويعرف مستوى الصحة التنظيمية إجرائياً بأنه العلامة التي حصل عليها المديرون من خلال إجابة المعلمون عن فقرات إستبانة الصحة التنظيمية التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

- **إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:** عرفها رحيم (Rahim, 2001) بأنها الأساليب السلوكية التي يتبعها المدير مع مرؤوسيه للتعامل مع مواقف الصراع حتى يبقى الصراع ضمن حدود طبيعية

مقبولة، وينبثق من هذه الإستراتيجيات بعدان يحددان أسلوب المدير في أثناء إدارته للصراع هما: بُعد الإهتمام بالذات، وبُعد الإهتمام بالآخرين، أو الاثنين معاً.

وأما إجرائياً فإنها تعرف بالعلامة التي حصل عليها المعلمون من أفراد العينة من خلال إجاباتهم عن فقرات إستبانة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي طورتها الباحثة لغرض هذه الدراسة.

عرف رحيم (Rahim, 2001) إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الخمس على النحو

الآتي:

- **التكامل (Integrating):** تولي هذه الإستراتيجية الإهتمام المرتفع بالذات وبالآخرين، بوجود تعاون بين أطراف الصراع، والانفتاح لتسهيل تبادل المعلومات وفحص الاختلافات، ومواجهة الصراع بالإتصال المفتوح، ومناقشة سوء الفهم لموضوع الصراع.

- **الإرضاء (Obliging):** يكون الإهتمام في هذه الإستراتيجية بالذات منخفض، والإهتمام بالآخرين مرتفع، وتستخدم عندما يرغب أحد الأطراف في التخلي عن شيء لديه مقابل الحصول على شيء آخر بالمقابل من الطرف الثاني.

- **الهيمنة (Dominating):** تولي هذه الإستراتيجية إهتماماً مرتفعاً بالذات وإهتماماً منخفضاً بالآخرين، إذ يستخدم الإداري القوة لتحقيق مكاسبه وأهدافه الشخصية، ويهمل حاجات الأفراد الآخرين ويحاول إخضاعهم له، وهذه الإستراتيجية توقف الإبداع تماماً.

- **التجنب (Avoiding):** ويظهر في هذه الإستراتيجية إهتمام منخفض بالذات وبالآخرين وهذا الأسلوب مرتبط بالانسحاب والتهرب من المسؤولية، ولا يستطيع الشخص المتجنب إشباع حاجاته أو حاجات الآخرين، ويكون هذا الأسلوب مجدياً عندما يكون الموضوع بسيطاً.

- **التسوية (Compromising):** توازن هذه الإستراتيجية بين الإهتمام المتوسط بالذات والآخرين، كما أنها ترتبط بمبدأ الأخذ والعطاء، ويستطيع كلا الطرفين هنا التخلي عن شيء ما من أجل الوصول إلى قرار مقبول.

- **أما التعريف الإجرائي لإستراتيجية التكامل:** فهو العلامة التي حصل عليها أفراد العينة من المعلمين والمعلمات من خلال الإجابة عن فقرات إستراتيجية التكامل الواردة في إستبانة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المعتمدة في هذه الدراسة.

- **والتعريف الإجرائي لإستراتيجية الإرضاء:** فهو العلامة التي حصل عليها أفراد العينة من المعلمين والمعلمات من خلال الإجابة عن فقرات إستراتيجية الإرضاء الواردة في إستبانة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المعتمدة في هذه الدراسة.

- **والتعريف الإجرائي لإستراتيجية الهيمنة:** فهو العلامة التي حصل عليها أفراد العينة من المعلمين والمعلمات من خلال الإجابة عن فقرات إستراتيجية الهيمنة الواردة في إستبانة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المعتمدة في هذه الدراسة.

- **والتعريف الإجرائي لإستراتيجية التجنب:** فهو العلامة التي حصل عليها أفراد العينة من المعلمين والمعلمات من خلال الإجابة عن فقرات إستراتيجية التجنب الواردة في إستبانة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المعتمدة في هذه الدراسة.

- أما التعريف الإجرائي لإستراتيجية التسوية: فهو العلامة التي حصل عليها أفراد العينة من المعلمين والمعلمات من خلال الإجابة عن فقرات إستراتيجية التسوية الواردة في إستبانة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المعتمدة في هذه الدراسة.

حدود الدراسة

إقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة عمان للعام الدراسي 2016/2017.

محددات الدراسة :

تحددت نتائج الدراسة بما يأتي :

1. مدى صدق الأدوات المستخدمين لجمع البيانات وثباتها وهما إستبانة الصحة التنظيمية، وإستبانة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

2. مدى دقة أفراد العينة و موضوعيتهم في الإجابة عن فقرات الإستبانتين اللتين تم تطويرهما لجمع البيانات .

3. إن نتائج هذه الدراسة لا تعمم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بالصحة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة

الصراع التنظيمي، فضلاً عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

إشتمل الأدب النظري على مفهوم الصحة التنظيمية، وأهميتها، ومقاييسها، ومجالاتها، ومستوياتها، وأبعادها، ومفهوم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ونظرياته، وأنواعه، وأسباب حدوثه، وإدارته، وآثاره، وإستراتيجيات إدارته.

الصحة التنظيمية (Organizational Health):

تعد الصحة التنظيمية حالة تعيشها المنظمة ضمن بيئة ومكان عمل يوفر للعاملين فيه مناخ صحي، ليعملوا بنجاح للوصول إلى مستوى من الأداء الناجح الذي يحقق جميع التوقعات على المدى البعيد، وينعكس ذلك في إنخفاض الغياب عن العمل، ودوران العمل و الشكاوى، فضلاً عن تمتع افراد المنظمة بصحة فيسيولوجية ونفسية جيدة (Koscec, 2008).

إن المنظمات التي تتوفر فيها شروط الصحة التنظيمية المرتفعة هي تلك المنظمات التي تبحث عن تحسين الأداء التنظيمي لها، وتعمل على دعم العاملين فيها وتلبية متطلباتهم وبالتالي تحقيق أهدافها التي تسعى إليها (Bevans, Bradshaw, Miech, & Leaf, 2007).

ويعتمد نجاح المنظمات على صحة العلاقات بين الجماعات، والمنظمة المتمتعة بالصحة التنظيمية يحترم أشخاصها بعضهم بعضاً، ويهتمون بأنفسهم ومنظمتهم، كما وتكون العلاقات بينهم متينة ويسعون دائماً لقول الحق، ويلتقون عند الهدف المطلوب، ويحافظون على خط سليم وصحي بين حياة العمل وحياتهم خارجه، ويتعلمون من تجاربهم السابقة ويخططون لمستقبل أفضل وبدون شك مع التركيز على مسؤولياتهم وأولويات عملهم اليومي (Boyum, 2004).

مفهوم الصحة التنظيمية:

يتكون هذا المفهوم من مقطعين هما: الصحة وتعني: الشيء السليم المعافى (عطية، 2000)، أما التنظيمية المأخوذة من تنظيم (منظمة) وتعرف إجرائياً بأنها: كيان اجتماعي له أهداف محددة ومخطط لها بوعي تبعاً لأهدافها، ولهذا التنظيم حدود واضحة ويعمل ضمنها أفراد وجماعات لتحقيق أهدافها المحددة (القيوتي، 2004).

عرف ولف (Wolff, 2003) الصحة التنظيمية بأنها إستراتيجيات المنظمة التي تحافظ على صحة العاملين الفسيولوجية والنفسية وتزيد من إنتاجيتهم، عن طريق إهتمام أصحاب العمل بتحفيزهم، واستخدام كافة الحلول الممكنة لتحسين مقدرتهم على الأداء، والعمل على التقليل من ظاهرة التغيب عن العمل من خلال الوصول إلى جذر المشكلة وأسبابها وذلك لمعالجتها ومساعدة العاملين على الحفاظ على أعمالهم.

وأضاف فانسننت (VanSant, 2000) إلى أن الصحة التنظيمية هي: حالة من النشاط المستمر في إطار ديناميكي نابع من رضا العاملين لدى المنظمات الرسمية وغير الرسمية، موجّهة

بشكل إيجابي من أجل زيادة الفاعلية وتحسين أداء العاملين فيها. فقد عرفها هيل (Hill, 2003): بأنها مقدرة المنظمات على أداء عملها بفاعلية، والتكيف بشكل ملائم مع ظروف العمل، ومقدرتها على التغلب على المشكلات بشكل يسهم في إزدهاها من الداخل والإسهام في تغييرها بشكل إيجابي.

وأكد هونج وتونر (Hong & Toner, 2014) على أن الصحة التنظيمية تعني مقدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها المحيطة وإيجادها للتوازن والإنسجام بين أعضاء المنظمة وذلك لتحقيق أهدافها. وعدها سيفابراجاسم ورايا (Sivapragasam & Raya, 2013) بأنها جزء مهم تقوم عليه المنظمة وذلك لتحقيق التميز من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة للعاملين من أجل تفعيل إمكانياتهم التي تسهم إيجاباً في تحقيق أهداف المنظمة. وعرفها اليبدين وكلينجل (Elyden & Klingel, 2000: 4) بأنها: "مفهوم موسع لأدب المنظمات ، يتضمن مقدرة المنظمة على العمل بفاعلية ، ومقدرتها على النمو والتطور".

مما تقدم يمكن أن تقدم الباحثة تعريفاً للصحة التنظيمية بأنها: "العوامل الإيجابية المتوفرة في البيئة المدرسية والتي تجعل منها صالحة ومشجعة للعاملين على أدائهم لعملهم ولعلاقاتهم الاجتماعية بشكل يؤدي إلى تسيير العملية التعليمية التعلمية وتوجيه طاقات الطلبة نحو بيئة صحية آمنة ومنتجة للعقول النيرة وصانعة لقادة المستقبل".

أهمية الصحة التنظيمية:

أصبح العالم اليوم أكثر تنظيماً من أي وقت مضى، إذ يقضي الأفراد داخل المنظمات معظم أوقات حياتهم لذا تكمن أهمية المنظمات في تحديد دور الفرد داخل المنظمة حتى يستطيع تحقيق الأهداف التي رسمتها المنظمة (Jassbi, 2007).

تتلخص أهمية الصحة التنظيمية للمؤسسات التربوية في توفيرها للعاملين إدراكاً ووعياً مشتركاً نحو العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية لها. ويعد استخدام هذا الإدراك نحو متابعة فاعلة لتحسين الجوانب المنطق عليها بين أعضائها، قد يؤدي إلى زيادة الفاعلية والتماسك بين أرجاء المنظمة، ويؤدي هذا الإدراك إلى زيادة التطابق بين الأهداف المرسومة والعمل على تحقيقها، وتوسيع خيارات العمل. وتزيد الصحة التنظيمية أيضاً من تفاعل الأنظمة الفرعية، والكيفية التي تستجيب فيها للنظام ككل، لجودة هذه التفاعلات وصحتها، وبما يؤدي إلى توافر استعدادات ملائمة لإحداث التغييرات المطلوبة لمسايرة المستجدات المتعددة (سالم, 2007).

وبين هيل (Hill, 2003) أن أهمية الصحة التنظيمية تكمن في أنها أداة التقييم الرئيسة للعلاقات والظروف داخل المنظمة، ويعد التقييم من أهم عوامل نجاح المنظمة لما له من دور كبير في تزويد المسؤولين في المؤسسات بالمعلومات الضرورية التي تسهم في دعم أهداف المنظمة، والذي بدوره يؤدي إلى رفع مقدرة المسؤولين على معالجة القضايا المتفاقمة في المنظمة بدلاً من تركها.

وتتحدد أهمية الصحة التنظيمية كما ذكرها سيفابراجسام ورايا (Sivapragasam & Raya,

2013) في مقدرتها العالية على تلبية إحتياجات العاملين من الرفاه والإنتاجية والتجارب الذاتية

الإيجابية، ويمكن التمييز بين المنظمات الصحية وغير الصحية بالإعتماد على الصحة التنظيمية، ويسهم هذا المفهوم في فهم كيفية تفاعل العوامل الفردية والتنظيمية في العاملين والنتائج المترتبة عليها التي من شأنها أن تزيد أداء العاملين من خلال زيادة الدافعية والروح المعنوية، والتقليل من الغياب ومن المشكلات بين العاملين، وزيادة الروح التنافسية بينهم.

مقاييس الصحة التنظيمية:

إندفع الباحثون والدارسون في مجال الصحة التنظيمية إلى العمل على تصميم مقاييس لقياس مستوياتها داخل المنظمات المختلفة، وذلك لشدة إهتمامهم المتزايد في موضوع الصحة التنظيمية، فقد قاموا بإجراء العديد من الدراسات الهادفة لرفع مستوى الصحة التنظيمية في هذه المنظمات (النعيمات، 2005)، ومن أهم هذه المحاولات في تصميم هذه المقاييس وتطويرها ما يأتي:

- قام نيوجيبور (Neugebauer, 2000) بتطوير مقياس للصحة التنظيمية من خلال مجموعة من الاستبانات. طبق هذا المقياس على مراكز العناية بالطفل لقياس فاعليتها من خلال الأبعاد الآتية: (التخطيط، والتقويم، والتحفيز، والرقابة، وتطوير العاملين، والتفاعل بين الجماعات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإدارة العمليات المالية، والتفاعل البيئي).

- أعد ساندروز وباركر (Saunders & Barker, 2001) أنموذجاً لقياس الصحة التنظيمية يفحص مدى نجاح المنظمة وتشخيص حالتها الصحية عند إجراء التغيير والتطوير التنظيمي من خلال أربعة عوامل رئيسية هي:

- فن التخطيط (الاستراتيجية): القائم على وضوح رؤية المنظمة ومهمتها واتجاهاتها.

- أفراد المنظمة: فيما يخص كفاءتهم ومقدار ما يتمتعون به من مهارات ومعرفة وتأهيل ومقدار التعلم، وتعاضدهم في البحث عن التكامل التنظيمي، والتزامهم المبني على الارتباط والرضا الوظيفي.
- عناصر التمكين: وهي العمليات والهياكل والأنظمة التي تعزز عمل المنظمة و استراتيجيتها.
- القيادة: وكيف تعمل على الموازنة بين الإستراتيجية والأفراد وعناصر التمكين من أجل الوصول إلى أداء متميز في المنظمة.

- وأشار الحجايا والكريمين (2013) إلى أن ويليمز و ويليمز (Williams & Williams, 2004) قدما إستراتيجية جديدة في تشخيص الصحة التنظيمية وقياسها، تبين فيما إذا كانت الحالة الصحية للمنظمة حسنة أو ضعيفة، والمقاييس المعتمدة لذلك تقيس صحة المنظمة باستمرار وتظهر ما الوضع الحسن وما الوضع غير الحسن وتقوم هذه الإستراتيجية على ثلاثة مفاهيم للصحة التنظيمية هي :

- **الصحة التنظيمية والترابط الاجتماعي:** المتمثلة في العلاقات الاجتماعية والثقة بين الأعضاء والالتزام الاجتماعي في تحقيق الأهداف والغايات.
- **الصحة التنظيمية والتغيير:** وتتمثل في إشراك العاملين في عملية التغيير من أجل تحديد العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية من أجل تخفيض الضغوط والتوترات.
- **الصحة التنظيمية والرضا:** ويتمثل ذلك في رضا العاملين والزبائن، من خلال المحافظة على الإنتماء والمعنويات والتحفيز والأمن الوظيفي وتدريب العاملين الجدد والتغذية الراجعة عن الأداء وبالتالي الاهتمام بقيم الزبائن واتجاهاتهم ليكونوا راضين جداً عن الإنتاج أو الخدمة.

- كما أشار ندى (2008) إلى ستة مجالات أخرى لقياس الصحة التنظيمية هي: الترابط المؤسسي، والقيادة الإدارية وأساليبها، والشخصية والإعتبارية، وتوافر الموارد المساندة، والروح المعنوية، والعلاقات الإنسانية، والتأكيد على النواحي الأكاديمية وكفاءة المعلمين. وقد كانت هذه الدراسة ملائمة للواقع المحلي وأشارت إلى الأبعاد الآتية: الإبداع التنظيمي، وكفاءة الإتصالات، والإستقلالية التنظيمية، والمعنويات، والتغيير التنظيمي، والتماسك المؤسسي.

لا يقتصر قياس الصحة التنظيمية لدى المنظمات في الكشف عن الوضع الحالي لها وحسب، وإنما لإعداد خطط للتحسين والتطوير بناء على النتائج التي تم الحصول عليها، وإن قياس ما يجعل الهيكل التنظيمي في مستوى صحي أو غير صحي؛ يدل على حاجة المنظمة للتغيير والإبتكار، والقياسات هي مجموعة مفاهيم أساسية تحدد نقاط القوة والضعف في المنظمة وتحدد المشكلة وتقتراح حلولاً لمعالجتها كما وتشير إلى الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة، والهدف من قياس الصحة التنظيمية الحصول على مزيد من الموارد ونقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لديها وتقويتها (Polatci, 2008).

مجالات الصحة التنظيمية:

حدد لوب (Luab, 2004) ستة مجالات رئيسة للصحة التنظيمية تقع مسؤوليتها على عاتق قيادة المنظمة وذلك بالإهتمام بها وتقييمها باستمرار وذلك للمحافظة على معنويات العاملين ورضاهم لتحقيق الإنتاجية الجيد، وهي كما يأتي:

▪ **إحترام قيم الأفراد:** إيمان المنظمة وقيادتها، بأن أفرادها يركزون على كيفية قبول قيمهم وإحترامها، وتوفير جميع إحتياجاتهم، والإصغاء لما يقولون بصدق والتي تعد من أفضل الطرق التي تعبر فيها قيادة المنظمة عن مدى إحترامها للآخرين.

▪ **تطوير الأفراد:** تبحث المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية عن تهيئة بيئة تعليمية نشطة تبعث على النمو والتطور وتعطي الآخرين فرصة لتعلم خبرة جديدة من خلال أخطائهم، وتقوم هذه المنظمة على تشجيع الآخرين ومنحهم الثقة والقبول.

▪ **بناء العمل الجماعي:** تأخذ المنظمة التي تتميز بالصحة التنظيمية بعين الإعتبار، العلاقات بين الأفراد لإنجاز مهمتها وتحقيق رؤيتها، كما تستثمر قيادة المنظمة والعاملين فيها الوقت والفرص للتواجد معاً بروح الفريق والمشاركة والاستماع وردود الأفعال، وهنا لابد من احترام الإختلافات بين الجماعات بعضها من ناحية: العمر، والجنس، والعرق، والثقافة. ويجب على المنظمة أن لا تسمح لهذه الإختلافات (خصوصاً الاختلافات العرقية) أن تؤثر في العاملين وفي طبيعة المنافسة بينهم.

▪ **دعم الثقة وبنائها:** تعد المنظمة التي تتمتع بقنوات الاتصال المفتوحة بين أفرادها وقيادتها من المنظمات التي تتمتع بالصحة التنظيمية، وأن يكون هناك مستوى عال من الثقة بين العاملين لكي يتطابق القول مع الفعل في هذه المنظمة.

▪ **الدعم القيادي:** إن المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية هي المنظمة التي تنظر للأمام وموجهة نحو المستقبل ولديها الرؤية الثاقبة عما يجب أن يكون، وتدعم القيادة لتكون قيادة مبدعة ومؤثرة تهتم بتوفير الإحتياجات الفردية، كما وتنمي مسؤولية تحقيق الأهداف سواء لدى القادة أم لدى العاملين.

▪ **القيادة المشتركة:** تعد المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية، أن لكل قيادة سلطة ولا بد من أن يشارك القادة والعاملون في السلطة، إذ يمكنهم الإسهام في التخطيط لرؤية المنظمة وصنع قراراتها واستغلال مواردها، لذا تعد مشاركة القادة للعاملين في كافة المستويات التنظيمية هو تفعيل لدورهم، وان يتمكنوا مع القادة في رسم إستراتيجية المنظمة وتنمية مسؤولياتهم تجاهها.

مستويات الصحة التنظيمية:

يمكن الإستدلال على مستوى الصحة التنظيمي التي تتمتع به المنظمة تبعاً لمدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية فيها، وتقسّم إلى ستة مستويات كما ذكرها وولف (Wolff, 2003) المشار إليه في الكمالي (2011)، وهي كما يأتي:

- **الصحة التنظيمية المحمومة (Toxic Organizational Health):** هذا المستوى لا يحترم قيم الأفراد ولا يسعى لتطويرهم، ولا يستمع للأفراد ولا يأخذ أفكارهم بعين الإعتبار، وتعد القيادة مفقودة عند أي مستوى إداري في المنظمة، لذا فإن حقوق الافراد منزوعة وتستخدم السلطة في أسوء حالتها، وأفراد المنظمة لا يعرفون خطى سير المنظمة ويسودها مناخ سياسي، ويتم التركيز على العقاب مما يولد عدم ثقة في البيئة التنظيمية، وعدم تواصل أو ترابط بين العاملين والمشرفين. والعاملون يشككون ببعضهم بعضاً ويهتمون بمصالحهم الشخصية فقط، لذلك تكون قنوات الإتصال بين الأفراد مغلقة، وتسمى "منظمة" بالإسم، ومن المستحيل أن يكون فيها تطوير ومحافظة على عاملين منتجين يتمتعون بالصحة التنظيمية لإنجاز التغييرات المطلوبة وتكون الرؤية المستقبلية لهذه المنظمة مشكوك في أمرها.

- الصحة التنظيمية الضعيفة (Poor Organizational Health): يشعر العاملون عند هذا

المستوى من الصحة التنظيمية بعدم إحترام قيمهم، وتستغل جهودهم دون تطويرهم مهنيًا، وتتخذ القرارات في المستويات العليا، والقيادة إستبدادية مفروضة من الإدارة العليا، والعاملون لا يشعرون بأنهم قادرون على التغيير، والأهداف غير واضحة وأسلوب التوجيه مشوش، والعلاقات فردية، والتعاون الجماعي معدوم وبيئتها تتميز بضعف الترابط وضعف الثقة بين العاملين. والدافعية منقوصة والإلتزام ضعيف وقنوات الإتصال مغلقة، وينظر لهذه المنظمة بأنها استبدادية يصعب وجود تطوير فيها ولا تحافظ على عاملها، وهناك حاجة للتغيير لكنها صعبة التحقيق.

- الصحة التنظيمية المحدودة (Limited Organizational Health): يتلقى العاملون في

هذا المستوى التدريب لزيادة أدائهم من أجل مصلحة المنظمة، وليس لتطويرهم على الصعيد الشخصي، ويتم الإستماع لآرائهم لكن من النادر أن يؤخذ بها، وتبقى القرارات المهمة من مسؤولية الإدارة العليا، والنمط القيادي السائد سلبي والعلاقات تقوم على الفردية ويسودها جو من عدم التأكد، ويشعر الفرد بإستمرار بأن عليه إثبات ذاته وهنا يمكن أن تظهر الضغوط التنظيمية، وينظر للمنظمة على أنها سلبية تعرّض العاملين فيها للإجبار والإذعان، والتغيير مطلوب هنا، ولكن يصعب تحقيقه والمنظمة في طريقها للدخول إلى جو إستبدادي بسبب وجود حالات الضغط المستمرة.

- الصحة التنظيمية المتوسطة (Moderate Organizational Health): وهنا يتم تحفيز

العاملين في هذه المنظمة التي يسودها هذا المستوى من الصحة التنظيمية، ويهتمون بروحهم المعنوية، والقيادة إيجابية، غالباً ما تأتي من الإدارة العليا في المنظمة، ويوجد حوار محدود بين العاملين والقادة، وتكون التوجيهات مشوشة أحياناً، وأن هناك مستوى من العمل التعاوني والجماعي، أما الثقافة

التنظيمية فيسودها أحياناً جو من عدم التأكد والمخاطرة، ويكون هنا الإتصال مفتوحاً بين مجموعات معينة من الأفراد، وهذه المنظمة تجذب العاملين بشكل محفز، ويكون التغيير أمراً مرغوباً به، لكن يصعب تحقيقه في اغلب الأحيان، وهذه الأجواء التي تسود هذه المنظمة تعد أرضاً خصبة للتحرك نحو تحقيق صحة تنظيمية أفضل في المستقبل الذي ينتظرها.

- الصحة التنظيمية الممتازة (Excellent Organizational Health): يشعر العاملون في

هذا المستوى التنظيمي بإحترام قيمهم، والقادة يستمعون في معظم الأحيان للعاملين، ويشاركونهم في عملية صناعة القرارات وإتخاذها، ويسمح جو هذه المنظمات بجعل العاملين يحققون أهدافهم، ويفضل الأفراد العمل الجماعي وتسود البيئة التنظيمية هنا الثقة المتبادلة بين أفرادها، وتكون قنوات الإتصال مفتوحة بين العاملين فيها وقيادة المنظمة، وهنا تكون روح المبادرة الموجهة التي تستقطب المستشارين والعاملين المحفزين الذين يرغبون بالتغيير كعملية مستمرة مهمة لمواجهة التحديات والصعوبات، والنظرة المستقبلية لهذه المنظمة يقود لنظام صحي مثالي.

- الصحة التنظيمية المثالية (Optimal Organizational Health): وهنا يشعر العاملون

في هذا المستوى من الصحة التنظيمية بالإهتمام الكامل لقيمهم ووجودهم وأفكارهم، والعلاقات تكون قوية جداً فيما بينهم ويتم إتخاذ القرارات المهمة بالتعاون مع العاملين والقادة، لذا تكون القيادة فعالة في جميع مستوياتها في المنظمة وتمكن العاملين فيها وتوجههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، والجماعات تعمل بروح الفريق، وهنا تكون الثقة الكاملة بين العاملين والمشرفين والمديرين التنفيذيين التي تعبر عن الثقافة التنظيمية، وتكون قنوات الإتصال مفتوحة وفعالة داخل المنظمة، وهذه المنظمة تعد

جذابة وتسعى لجذب العاملين المحفزين بمستوى أفضل وعالٍ جداً، وينظر لهذه المنظمة أيضاً بأنها إيجابية جداً ولأبعد الحدود وتتمتع بصحة تنظيمية مثالية.

أبعاد الصحة التنظيمية:

تتلخص أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً للأنموذج الذي قدمه مايلز المشار إليه في (Hoy &

Feldman, 1987) على النحو الآتي:

▪ بُعد القيام بالمهام ويشمل:

- التركيز على الهدف: أن تكون الأهداف سهلة الفهم ومنطقية وقابلة للتحقيق من قبل أعضاء المنظمة.

- كفاية الإتصال: أن يكون نظام الإتصال في المنظمة متاحاً ومنع حدوث سوء فهم من خلاله، وهكذا يستطيع العاملون الحصول على المعلومات الصحيحة مما يزيد من كفاءة المنظمة.

- التوحيد الأمثل للطاقة: توزيع السلطة داخل المنظمة بنسب موحدة، إذ يعتقد الأفراد من ذوي المستويات الدنيا بأنهم يؤثرون بشكل مباشر في الأفراد من ذوي المستويات العليا.

▪ بُعد الإحتياجات التي تبقى المنظمة على قيد الحياة وتتضمن:

- إستخدام الموارد بشكل فعال: يتم توزيع المهام داخل المنظمة بأكثر الطرق فاعلية، على أن لا تزيد أو تقل عن الحد المطلوب، ذلك لوجود ترابط بين المطالب والاحتياجات.

- الإلتزام التنظيمي: العاملون يشبهون المنظمة ويتأثرون بمناخها، ويسعون دائماً لبذل قصارى

جهودهم من أجل وحدة المنظمة.

- الروح المعنوية: وهي تأمين الرفاهية والرضا لفريق العمل في المنظمة.
- بعد إحتياجات النمو والتنمية ويشمل:
- الإبتكار: تقوم المنظمة بتطوير إجراءات جديدة وتحدد إستراتيجيات لتحقيق أهداف التطوير.
- التحكم الذاتي: وهو فعل أستباقي للمنظمة، إذ تظهر للعالم الخارجي بخصائص مستقلة مميزة.
- التكيف: أن تمتلك المنظمة مهارة إجراء التغييرات اللازمة تلقائياً لتحقيق النمو والتنمية.
- الكفاءة في حل المشكلات: ويتم حل المشكلات بأقل جهد ممكن، ويتم دعم آلية حل المشكلات.

الصراع التنظيمي (Organizational Conflict):

الصراع ظاهرة حتمية بين المعلمين لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها تبعاً للاختلافات الشخصية والفكرية والثقافية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية القائمة فيما بينهم، وتباين السمات الشخصية الذي يؤدي إلى تباين الإتفاق على الأهداف والإجراءات، أو الوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة، وتظهر المشكلات السلبية بين المعلمين في صورة عدم الثقة والخوف الأمر الذي يؤدي حتماً إلى نشو الصراع (العمامرة، 2002).

والصراع مصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Conflict) التي تعني: "التطاحن معاً باستخدام القوة". وتشير إلى عدم الإتفاق أو التنافر أو التعارض أو الخلاف. والصراع تفاعل تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها بعضاً الأمر الذي يؤدي إلى إثارة الصراع (القحطاني ويونس، 2001).

وعلى الرغم من تباين وجهات النظر حول الصراع فقد أوضحت البليبيسي (2003:26) مفهوماً للصراع بأنه: "عملية تحدث نتيجة مواقف تفاعلية بين الأفراد والجماعات والمنظمات وداخلها، ويدرك من خلالها وجود مصالح متعارضة أو وجود تباين بالقيم أو عدم توازن في توزيع الموارد المشتركة؛ مما يفرز سلوكاً يتسم بالتعارض والإعاقة لإحباط مصالح الطرف الآخر وعرقلة اهدافه". وعرفه الشلابي (2011) بأنه تنازع أو تناقض، يتباين بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر أو مجموعات أو أشخاص ومن الممكن أن يكون بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل الشخص نفسه.

وقدم رحيم (Rahim, 2001) تعريفاً شاملاً للصراع إذ عده عملية تفاعلية تكون على شكل تنافر أو إختلاف أو عدم إتفاق بين الأفراد أو الجماعات أو داخل المنظمات وغيرها من الكائنات الإجتماعية، أو حينما تتعارض أهداف الأطراف مع بعضها وعدم مقدرتهم على تحقيق حاجاتهم وأنشطتهم أو التدخل بها، وذلك يرجع إلى رغبة الأفراد أو الجماعات في إمتلاك موارد متشابهة لسد احتياجاتهم، او عند إستحقاق شأن إداري يتعلق بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون الإتجاهات والقيم والمعتقدات والمهارات متباينة.

ومن الجانب الوظيفي البناء أشار كوك وهانسكير (Cook & Hunsaker, 2001) إلى أن الصراع يرتقي بأداء الجماعات التي تعمل في المنظمات ويقودها نحو النمو لإيجاد حلول إبداعية تسهم في حل المشكلات الناتجة عن الصراع حول أهداف العمل، والبحث عن حلول بديلة إبداعية تسعى لحل المشكلات، والبحث عن سبل جديدة لأداء أعمالهم بطريقة إبداعية وإنتاجية، وذلك لإيضاح مكانة العاملين في المنظمة.

مفهوم الصراع التنظيمي:

عرف اللوزي (2003) الصراع التنظيمي بأنه شكل من أشكال التفاعل الرئيسة الذي يهدف إلى تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى لو كان ذلك على حساب القضاء على أحد الأطراف المسببة للصراع.

وأشار حسين وحسين (2007) إلى أن الصراع هو تعارض المصالح بين الأطراف في وضع تنافسي، يريد فيه كل طرف الحصول على منافع تتعارض مع رغبات الطرف الآخر مما يؤدي إلى تأخير اتخاذ القرارات لصعوبة عملية المفاضلة والاختيار بين الأبدال، فعندما تتداخل الأهداف تتداخل المصالح وتتناقض القيم والمعتقدات والآراء وتختلف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات.

أما أبو سنيّة والبياتي (2013) فقد نظرا إلى الصراع التنظيمي بأنه: السلوك الإنساني والتنظيمي الذي يعني تفاعل الإنسان مع المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة، والمنظمة عادة ليست بمعزل عن المجتمع الذي يشكل المحيط الخارجي أو البيئة الخارجية وما فيها من مؤثرات ثقافية وحضارية واقتصادية وسياسية، وأن التصرفات السلوكية للإنسان هي نتيجة التفاعل مع هذه البيئة ومكوناتها، وحيث أن المنظمة لا تعرف السكون، فإنها تظل في حراك دائم لتحقيق أهدافها، وبالتالي فإنها لا تستطيع تجنب الصراعات الحتمية التي تقع في أثناء تحقيق الأهداف.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الصراع التنظيمي: بأنه المنافسة السلبية أو السلوك الأناني أو العدوانية بين العاملين في المنظمة ناتج عن تعارض في حاجاتهم أو أهدافهم، يمكن أن يؤدي إلى بروز إشكالات عديدة تنعكس نتائجها سلباً على الفرد و المنظمة.

مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

عرف غنيم (2005:9) إدارة الصراع بمفهوم إجرائي بأنها: "إحد أنواع التفاعلات الإجتماعية التي تحدث بين المعلمين نتيجة للاختلافات الشخصية: الثقافية، والتربوية، والاجتماعية، والاقتصادية الناتجة عن العوامل الوراثية أو المكتسبة التي قد تؤدي إلى اختلاف في الأهداف والمصالح وإجراءات تنفيذ أساليب العمل بين المعلمين، قد تؤدي إلى ظهور نتائج سلبية أو إيجابية على المعلمين وأهداف المدرسة بناءً على إدارة المديرين للصراع بين المعلمين".

وأوضح المعشر (2005) بأن إدارة الصراع هي: إختيار الأساليب المناسبة للتعامل مع الصراع بعد فهم أسبابه وأبعاده، وتتم هذه الأساليب من خلال عملية يتم فيها التعامل مع الصراع ومواجهته.

إن إدارة الصراع لا تؤدي بالضرورة إلى حله، فقد فرق حسين (2004) بين إدارة الصراع وحل الصراع، "فإدارة الصراع لا تعني حله بالضرورة؛ ذلك لان حل الصراع يتضمن إزالته أو التقليل منه إلى أدنى مستوى، في حين لا تتضمن عملية إدارة الصراع بالضرورة التقليل من حجم الصراع، وإنما تتطلب عملية إدارة الصراع التدخل للتقليل منه إذا كان أكثر من اللازم، أو لدعمه إذا كان أقل مما يجب.

مفهوم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

عرفها مرسي (2001) بأنها: البدائل التي تحل الصراع تبعاً لنوعية توجه المجموعة المتعارضة، فإذا كان توجه المجموعات داخلياً فإنه يعكس مدى تركيزها على اهتماماتها ومصالحها الذاتية لدى موقف الصراع، و إذ كان توجه المجموعات خارجياً فإنه يعكس مدى تركيزها على اهتمامات الأطراف الأخرى في الصراع.

عرف وشاحي (2002) إستراتيجيات إدارة الصراع بأنها: أفضل الأساليب والطرق التي يستخدمها الفرد في مواجهة الصراع وتدبره، وتتخذ بعدين: الأول: بعد الحزم الذي يمثل مدى محاولة الفرد إرضاء اهتماماته الخاصة، والبعد الثاني بعد التعاون ويمثل مدى محاولة الفرد إرضاء اهتمامات الآخرين.

نظريات الصراع التنظيمي:

إن فهم جذور الصراع في المنظمات يعتمد على أسهامات المنظرين في مجال التنمية البشرية والصراع الإجتماعي والمجالات التنظيمية، وتعكس عادة وجهات النظر المختلفة عن مدى هيمنة الصراع ومدى سلبيته وكيفية السيطرة عليه من أجل تجنبه، وناقش عديد من المنظرين في مجال الصراع الإجتماعي إمكانية وجود قيمة إيجابية للصراع، هذه المناقشات بقيت على شكل أسئلة عالقة للسنوات القادمة (Vida, 2016) .

لقد أوضح سيرز (Sears, 2008) في كتابه "التوجه للتفكير النظري" مفهوم جديد لنظرية

الصراع كما يأتي:

- إن المجتمعات التي يسود فيها عدم المساواة بدلاً من النظام والأخذ بآراء العاملين هي المجتمعات التي تنتج الصراع، ولا يمكن التغلب على هذه الظاهرة إلا من خلال التغيير الجذري للعلاقات القائمة في المجتمع الذي سيولد علاقات إجتماعية جديدة.

- إن الأفراد المحرومين في المنظمات الذين تتعارض مصالحهم الهيكلية مع الوضع الراهن في المنظمة هم الأفراد الذين يطمحون للتغيير الاجتماعي، وعندما تتاح لهم فرصة التغيير سيقومون بالتغيير وعندها سيصبحون أفراد فاعلين قادرين على التغيير ولا يفترض النظر إليهم بعين الشفقة.

- يتميز الأفراد بإمكاناتهم البشرية العالية التي تعد ضرورية في أي مجتمع وبخاصة في تقسيمات العمل، ومن هذه الإمكانيات المقدررة على الإبداع، لكنها تتعرض للقمع والإستغلال أحياناً من جهات ليس لها علاقة بالمنظمة، ويبقى الإبداع المحرك الأهم من أجل التغيير والتنمية الإقتصادية.

- إن الهدف من النظريات هو تحقيق الإمكانيات البشرية وتغيير المجتمع نحو الأفضل، بدلاً من الإلتباع لهيكل السلطة الثابت. والهدف المقابل لهذه النظرية وبموضوعية هو الإنعزال المرتبط بالفلسفة الإيجابية، وأن تكون أداة تفسيرية للأوضاع الراهنة ومحايدة.

لقد تعددت الآراء بشأن الصراعات، والصراع عادة ما هو أمر واقعي في حياة كل فرد، بل ويجب أن يعد عملية طبيعية تحدث بشكل يومي، إذ إن الصراع سيحدث لامحالة (Robins, 2003).

يعد الصراع أمراً طبيعياً وذلك لأن اليقين بالأشياء الموجودة بالحياة أمر مستحيل، كما أن الصراع ضروري في عملية تحفيز التفكير الإبداعي عند إدارته بالشكل الصحيح، يفترق الصراع إلى الأفكار والأفعال التي يتم تنفيذها بشكل معتاد والصراع هنا ضروري لتقييم هذه الأفكار والأعمال، يرى الأفراد أنه من السهل العيش مع المشكلات من غير حلها بدلاً من مواجهة حقيقة الإختلافات الأساسية

الموجودة بينهم، والطلب والإعتراف بوجودها لتمكن من إدارتها بشكل ملائم (Deetz & Stevenson, 1986).

ويمكن تلخيص وجهات النظر حول الصراع من الناحية التاريخية على النحو الآتي:

- النظرة التقليدية (1930-1940):

من وجهة نظر المدرسة الفكرية لآبد من تجنب الصراع لأنه يعكس القوة داخل المجموعة، ينظر دائماً للصراع بأنه سلبي لأنه يترافق مع العنف والدمار، وينتج الصراع عادة بسبب ضعف الإتصال وانعدام الثقة بين الناس، ويمكن القضاء على الصراع بإستخدام مستويات مرتفعة من الإدارة، ومن وجهة النظر التقليدية ينبغي تجنب الصراعات، وبالتالي يجب الإنتباه لأسباب الصراع ومحاولة تصويبها من أجل تحسين أداء الفريق في المنظمة (Robins, 2005).

تشير معظم الصراعات إلى دلالات سلبية كاستقطاب المشاعر السلبية التي غالباً ما تؤدي إلى الدمار، وتعتمد هذه الدلالات (إيجابية أو سلبية) على الإستراتيجية المتبعة للتعامل مع الصراع (Rahim, 1986).

- النظرة المعاصرة (العلاقات الإنسانية) 1940-1970:

تتقبل مدرسة العلاقات الإنسانية الصراع وتعدّه أمراً طبيعياً من حيث حدوثه في جميع الفئات، وتعتقد هذه المدرسة بإمكانية الإستفادة من الصراع في أداء المجموعة (Robbins, 2005).

قد يحدث الصراع من وقت لآخر وليس من الحكمة أن يهدر الفرد كثيراً من الجهد محاولاً تجنبه أو منع حدوثه، ومن الأفضل التركيز على الصراعات الكبيرة والخطيرة إذ أنها تسمح للأفراد بحلها بالطرق الأفضل والأكثر فاعلية (Leung, 2010).

وفقاً لما سبق يعد الصراع نتيجة طبيعية وحتمية محتملة بين الأشخاص الذين يعملون معا في مجموعات وفرق، لذا يجب عدم النظر إليه بطريقة سلبية بل بطريقة إيجابية أو كقوة يحتمل أن تحدث إسهاماً جيداً في أداء الأفراد (Robbins, 2003).

إن الصراع جيد لتحسين الأداء، ولكن ليس كل أنواع الصراعات جيدة، وقد حددت المدارس الإنسانية الفكرية عدة أنواع للصراع تتلخص في الآتي: (Robbins, 2005)

- صراع المهمة: وتتعلق في مضمون وأهداف العمل.
- صراع العلاقات: والتي تركز على العلاقات الشخصية.
- صراع العمليات: والتي تتعلق بكيفية أداء العمل.

- التفاعل الشخصي:

وفقاً لهذه الآراء ينظر إلى الصراع ليس قوة إيجابية فقط، ولكنه ضروري للفرد لتحسين أدائه بشكل فاعل، وحل المشكلات يعني تحدي العمليات والإجراءات الإعتيادية التي يقوم بها الفرد لتحسين إنتاجية الفرد ولتقديم أنظمة مبتكرة (Robbins, 2003).

أنواع الصراع التنظيمي:

يمكن القول أن الصراع إما شيء جيد أو غير جيد، أو مناسب أو غير مناسب، ولتوضيح ذلك يجب التفريق بين الصراع الوظيفي والصراع المختل وهو كما أورده روبن (Robbin, 2001) وكينكي وكريتنير (Kinicki & Kreitner, 2008) كالآتي:

الصراع الوظيفي (البناء): تشير الدراسات بأنه ليس من الضروري أن تكون جميع الصراعات جيدة، إذ إن بعض الصراعات تدعم أهداف المجموعة وتحسن من أدائها وهذا ما يعرف بأشكال الصراع البناءة. وقد عرّف روبين (Robbin, 2001) الصراع الوظيفي بأنه النزاع أو الخلاف الذي يدعم أهداف المجموعة ويحسن أدائها الجماعي.

وأضاف كينكي وكريتنير (Kinicki & Kreitner, 2008) إذا كان الصراع يؤدي إلى المنافسة الطبيعية بين الجماعات وتجعلهم ينتجون أكثر ويعملون بجد أكبر فإنه أمر مفيد للفريق والمنظمة، وينظر للصراع على أنه مواجهة بين نوعين من الأفكار والأهداف والأطراف التي تعمل على تحسين أداء العاملين وتتجلى الفائدة الرئيسية من الصراع البناء في أنه يعطي الفرصة للأفراد العاملين للتعرف إلى طبيعة المشكلات وإيجاد الفرص المناسبة لحلها ومن الممكن أيضاً أن يلهم الصراع البناء أفكاراً جديدة، يؤدي إلى التعلم والنمو من خلال الفريق.

الصراع المختل (المدمر): هناك بعض أنواع الصراعات التي تعيق أداء المجموعة وهي الصراعات المختلة أو النزاعات المدمرة ويكون الصراع هنا أمراً حتمياً غير مرغوب فيه في المنظمات، وعندما لا يتم التعامل معه بشكل فاعل يمكن للصراع أن يحطم العلاقات، بصرف النظر عن ما ينتج

من تداخل في الأفكار والمعلومات والمصادر بين أقسام المنظمة المختلفة، ويعيق الصراع المختل (غير الوظيفي) المنظمة بأداء عملها بالشكل الفاعل وتحقيق أهدافها مما يتسبب في إنخفاض إنتاجيتها، ويصنف هذا الصراع على أنه تنافس بين المصالح الفردية التي تغطي على المصلحة العامة المشتركة للمنظمة، وينتج أيضاً بسبب حجب الإدارات للمعلومات عن الأفراد، أو تخريب أحد أفراد المجموعة عمل فرد آخر إما عن قصد أو بطرق ملتوية ومخفية، وهذا النوع من الصراعات يحطم العمل بروح الفريق.

وأوضح العميان (2005) أن هناك نوعين من الصراع هما:

- 1- الصراع المنظم: يتم التخطيط له مسبقاً، وتستخدمه الجماعات للتعبير عن أفعال تتطلب تضامناً بروح الفريق، إذ تستخدم المفاوضات الرسمية لإيجاد حلول مناسبة له، وإن فشلت هذه المفاوضات في تحقيق أهداف الجماعة القائمة على الصراع، تلجأ هذه الجماعات لفرض عقوبات جماعية كالإضراب وغيرها.
- 2- الصراع غير المنظم: صراع عشوائي تلقائي، يعبر عنه الفرد بالشكوى والتذمر والتأخر عن العمل أو الغياب عنه أو تركه.

أسباب حدوث الصراع التنظيمي:

يمكن أن يحدث الصراع نتيجة لعوامل هيكلية أو شخصية ومن أسبابه ما يأتي:

التخصص: يظهر العاملون ميلهم تجاه وظائفهم وما يقومون به والحصول على معرفة عامة لعدد من المهمات، وإذا كان معظم العاملين في المنظمة من المختصين فإنه من الممكن أن يؤدي إلى

صراع وذلك بسبب معرفتهم البسيطة في ماهية عمل المتخصصين الآخرين والمسؤوليات الموكولة إليهم.

الموارد المشتركة: يتقاسم الأفراد العاملون في المنظمة الموارد، وبسبب ندرة الموارد فيها يمكن أن تزيد فرصة حدوث الصراعات. وشح الموارد يؤدي إلى الصراع لأن كل فرد من أفراد المنظمة يحتاج للمورد ذاته لتحقيق أهدافه الخاصة، ومن هذه الموارد المال، واللوازم، والأفراد، والمعلومات (Mcshare & Glinow, 2008).

وأضاف وايتلام وكامبيرون (Whitlam & Cameron, 2012) الأسباب الآتية:

- **إختلاف الأهداف:** تزداد إحتمالية نشؤ الصراعات بشكل كبير في المنظمات عندما تتعارض أهداف مرؤوسيتها.

- **الإعتمادية المتبادلة:** تتزايد إحتمالية نشؤ الصراعات عندما يزداد ترابط المهمات بين العاملين، لذا عندما يعتمد الفرد على زميله في العمل يصبح من السهل إلقاء اللوم عليه في حالة تقصير وعدم الكفاءة، وكقاعدة عامة لمصلحة العمل يجب على أفراد الجماعة توحيد خطة سير العمل وإستقبال النتائج التي تعتمد على مجهود الآخرين وإستكمالها بالطريقة الصحيحة.

- **علاقات السلطة:** تعاني معظم المنظمات من وجود توترات مخفية (غير معلنة) بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك لأن معظم الناس لا يحبون أن يقال ما يتعين عليهم القيام به، يتمتع المديرون في معظم المنظمات بإمتيازات عدة مثل ساعات العمل المرنة، والمكالمات الشخصية المجانية الطويلة،

وفترات إستراحة طويلة. ومن الملاحظ أن المديرين الصارمين يعانون من صراعات دائمة مع موظفيهم، ويحاول بعض الموظفين التدخل في الصراعات لتعزيز مواقفهم ومكانتهم في المنظمة.

- **الغموض القضائي:** عندما تكون خطوط المسؤوليات في المنظمة غير مؤكدة يظهر الغموض القضائي، يميل المرؤوسون عادة لتمرير المسؤوليات غير المرغوب فيها إلى أشخاص آخرين عندما لا يتم تحديد المسؤوليات بشكل واضح.

- **غموض الأهداف:** تقود السلطات القضائية أو معايير الأداء للصراع، وفي ظل هذا الغموض تسقط القواعد الرسمية وغير الرسمية. ويتضح غموض السلطات القضائية عند دخول برنامج جديد، وهذا شائع الحدوث في الجامعات، وتعد معايير الأداء الغامضة سبباً شائعاً للصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين.

- **الأدوار والتوقعات:** يعرّف الدور بأنه سلوك الموظف في عمله وكل موظف لديه واحد أو اثنين من الأدوار التي يقوم بها، والمسمى الوظيفي للفرد يتضمن واجباته المكلف بها من المنظمة ومتفق عليها مسبقاً، يحدث صراع المديرين مع المرؤوسين عندما لا يتم تحديد دور المرؤوسين بشكل واضح، وكل طرف لديه فهم مختلف للدور الذي يقوم به.

إدارة الصراع التنظيمي:

إن إدارة الصراع التنظيمي لا تعني بالضرورة حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب البدء بتشخيص الصراع وذلك من أجل تحديد حجمه حتى يتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه، فإن كان الصراع منعماً يلزم إيجاده، وإن كان أقل من الحجم الطبيعي

فيجب زيادته، وإن كان أكثر من اللازم تقوم إدارة الصراع التنظيمي بتقليله إلى الحد الطبيعي.
(العميان، 2008).

قدم روبنز (Robbins) المشار إليه في الشريف وعبد العليم (2009) عدداً من أساليب إدارة الصراع التنظيمي تمثلت في الآتي:

- الانطلاق من أهداف مشتركة: الأهداف التي تهم الأطراف المتصارعة، التي لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون جميع الأطراف المعنية بالصراع.
- توسيع الموارد: تعد الموارد المحدودة إحدى أسباب الصراع التنظيمي، لذا يجب السعي إلى توسيع الموارد سواء أكانت المادية أم البشرية مما يساعد في حل مشكلات الصراع.
- أسلوب حل المشكلات: تعد المواجهة والمقابلة بين الأطراف المتصارعة للوصول إلى حل للمشكلة أفضل من تحديد من هو المخطئ أو من هو على صواب.
- تجنب الصراع: إهمال الصراع وعدم التدخل فيه ويعد هذا الأسلوب ضد أسلوب المواجهة لحل المشكلة ويعد قصير الأمد.
- التهدئة: تليين المواقف ويستخدم هذا الأسلوب للتقليل من الخلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.
- التسوية: وهي الوصول إلى حل وسط تقبل فيه الأطراف المتصارعة.
- الإكراه: هنا تستخدم السلطات الرسمية والقوة لحل الصراع.

- **التغيير والتبديل:** يستخدم هذا الأسلوب على المتغيرات الهيكلية للنظام عندما يكون الصراع ناتجاً عن أسباب تتعلق بهيكل النظام، ومن المفيد هنا تبادل الموظفين بين الأقسام أو استحداث نظام ما أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد.

إن استخدام إدارة الصراع التنظيمي بفاعلية يعود بفوائد كبيرة على المدرسة، وقد حدد سيكولك وليمير (Squelch & Lemmer) المشار إليهما في محمد (2011) بعضاً من هذه الفوائد مثل: إحداث تغيير جوهري في المدرسة، وتجديد البرامج، والنضج الواسع للأفراد والجماعات، الابتكارية، وتطوير الاحترام والإعجاب المتبادل بين الجهات المشاركة في حل الصراع، وكذلك تطور ولاء الجماعة المدرسية وتماسكها ويزيد من إنتاجية المدرسة.

آثار الصراع التنظيمي:

تنقسم آثار الصراع التنظيمي حسب نتائجها إلى آثار إيجابية وآثار سلبية للصراع وهي كما ذكرها عبد الباقي (2002) كما يأتي:

الآثار الإيجابية: تعمل الآثار الإيجابية للصراع على تشجيع الأفراد على التفكير بطريقة غير اعتيادية لحل المشكلات التي تواجه المنظمات، إذ يؤدي ذلك إلى حلول مبتكرة وخلاقة، ويعمل أيضاً على إشباع حاجات الأفراد النفسية والتغلب على الإحباط والكبت لديهم، وإكتشاف حلول وعلاج للصراع عن طريق دراسة أسباب حدوثه وتحليلها، وأهم الآثار الإيجابية الناتجة عن الصراع هي التغيير والتطوير في المنظمات وتحسين الإتصال بين العاملين.

الآثار السلبية: من الآثار السلبية المتوقع حدوثها نتيجة الصراع ما يأتي:

- إحداء أضرار نفسية وجسمية للأفراد.
- إنخفاض الأداء بسبب الخلاف بين المدير والمعلمين.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- إهدار الوقت، والجهد، والمال نتيجة محاولة إدارته وعلاجه.

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

أقترح غيريرو (Guerrero, 2013) ستة أنماط من إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي صنفها إلى مباشرة وغير مباشرة، والأسلوب المباشرة هو أسلوب معالجة الصراع عندما تتعارض الأهداف التي قد تكون السبب في نشوء الصراع ومنها: (الصراع التنافسي، والمساومة، والتشارك في مجموعة متعاونة)، أما أسلوب الصراع غير المباشر فإنه لا يتطلب مناقشة الأهداف المتعارضة بين العاملين ومنها: (الصراع غير المباشر، والخضوع، وتجنب كل المجموعات المتعاونة) وعرضها كالاتي:

- الصراع التنافسي (Competitive fighting): ويحدث هذا الصراع عندما يحاول أحد الأطراف السيطرة على الوضع، ويلاحظ هذا الصراع عندما يحاول الفرد الفوز بموقف معين، ويصر الطرف المسيطر على الصراع أن يقنع الطرف الآخر بوجهة نظره حتى يقتنع تماماً بوجهة نظره ويحدث الصراع. ومن أجل حدوث الصراع بطريقة فاعلة يجب على كلا الطرفين الإتصال بشكل جيد حتى يقتنع الطرف الآخر تماماً بالأهداف التي يريدتها الشخص المسيطر على الصراع، ويعد هذا الأسلوب قسرياً في التعامل.

وهذا الأسلوب من أكثر أساليب الصراع المباشرة غير المتعاونة، حيث يقوم الطرف المسيطر على الصراع بتجاهل الطرف الآخر وأهدافه التي يسعى لتحقيقها وذلك في سبيل تغيير رأي الطرف المقابل. وهذه الإستراتيجية لا تتطلب النقاش في مبررات تحقيق الأهداف إنما تتطلب فرداً يضغط على الطرف المقابل حتى يتفق مع الأهداف الخاصة به.

- **المساومة (Compromising):** وهي التفاوض من أجل الوصول إلى موقف يلبي إحتياجات جميع الأطراف. إن الإتصال بإستخدام هذا الأسلوب يحتم التخلي عن بعض الأهداف من أجل التوصل إلى إتفاق متبادل، ومن أجل التوصل إلى حل وسط يجب أن تكون الأهداف معروفة وواضحة لتسهيل معالجتها، لأنه من الصعب التخلي عن الأهداف الواضحة. ومن الممكن بالتأكيد التخلي عن هدف أو بعض الأهداف وعدم إدراك ذلك إلا بعد حين، ويعد هذا النمط من الصراع تعاونياً معتدلاً، إذ يتقبل أطراف الصراع أنهم لا يستطيعون تحقيق جميع الأهداف ويتفقون على تحقيق بعضها فقط من أجل الوصول لحل وسط.

- **التعاون (Collaborating):** يحدث التعاون عندما يحاول الأفراد التوصل إلى حل مناسب للمشكلة وتلبية إحتياجاتهم وتشبه هذه الطريقة طريقة كلاين وجنسون (Klein & Johnson, 1997) لحل المشكلات. ويسمى هذا النمط رابح_رابح لجميع أطراف الصراع ومن أجل تحقيق هذا النمط يجب على أطراف الصراع التعرف إلى أهداف الطرف الآخر والتصدي له مباشرة، وعلى خلاف ذلك فإن الصراع سيكون غير فعال ولن يرضي أهدافهم. ويعد هذا من الأنماط الأكثر تعاوناً إذ يقوم أفراد الجماعة على العمل معاً لإيجاد الحلول التي تضمن عدم تنازل أي طرف عن أهدافه.

وخلافاً لما يعالجه الصراع المباشر من أهداف متعارضة يأتي أسلوب الصراع غير المباشر الذي يتناول الأهداف المتعارضة التي تتسبب بالصراع. ومن أنماط الصراع غير المباشر كما ذكرها غيريرو (Guerrero,2013):

- الشجار (Fighting): هنا يتجنب أفراد الجماعة مناقشة الأهداف المتعارضة بصراحة، وفي هذا النوع من الصراع يستوعب الأشخاص القائمون عليه مدى تعارض أهدافهم وهنا تتم الإستجابة للصراع من غير حله جذرياً.

واتفق سيلارز وكناري وتافويا (Sillars, Canary & Tafoya, 2004) على أن الصراع غير المباشر يحدث عندما يتم إنهاء الصراع دون معالجة أسبابه الرئيسية، على سبيل المثال التنازب بالألفاظ، وتجاهل مشاعر الآخرين، والتقليل من شأنهم. وبدلاً من السعي لمعالجة الأهداف المتعارضة في الصراع تقوم الأطراف المتنازعة عن التعبير عن مشاعرهم السلبية بإستياء وبطريقة عدوانية تجاه الأطراف المشتركة بالصراع، ويعد هذا النمط غير المباشر من أقل الأنواع تعاوناً فيه، إذ إن الإتصال نفسه يكون مثيراً للصراع.

- التجنب (Avoiding): وفي هذا النمط من الصراع يتجنب أفراد الصراع تماماً والأهداف الأساسية المتعارضة التي تؤدي إلى نشوء الصراع، ولا يظهر أفراد الصراع هنا أي محاولة للتصدي للأهداف التي تتعارض مع بعضها بعضاً ويختارون تجاهل وجودها تماماً، ويعد هذا النمط محايداً وغير متعاون، وهو يعبر عن أفراد ينتمون للمنظمة ذاتها ولا يوجد بينهم أي نوع من أنواع الإتصال.

- الإذعان (Yielding): ويحدث الإذعان عندما يكون بالإمكان التغاضي عن الخلافات من أجل مصلحة الطرف الآخر. ويحصل الإذعان عن طيب خاطر مع الطرف الآخر من أجل تهدئة الصراع، يعد هذا النمط تعاونياً كما أنه يتوافق مع أهداف الطرف الآخر من غير حدوث خلافات وربما لا تكون هذه الأسباب معروفة للشخص الآخر.

الدراسات السابقة ذات الصلة

يمكن تصنيف الدراسات السابقة التي أجريت حول الموضوع وذات الصلة به في قسمين يتعلق الأول بالصحة التنظيمية، والثاني بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات العربية والأجنبية حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى

الأحدث:

الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت الصحة التنظيمية:

هدفت دراسة هانوم وهوي (Hunnum & Hoy, 1997) إلى بيان علاقة الصحة التنظيمية في المدارس الأساسية بالتحصيل الأكاديمي لطلبتها، وطبقت الدراسة على عينة من المعلمين في (86) مدرسة من مدارس المرحلة المتوسطة في ولاية نيو جيرسي في الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الصحة التنظيمية والتحصيل الأكاديمي لطلبة تلك المدارس.

وأجرى كلينجيل وليدن (Klinge & Lyden, 2001) دراسة هدفت إلى معرفة علاقة الصحة التنظيمية بتعليم المعلم، وذلك من خلال الاستطلاع الذي تناول برامج إعداد المعلمين والمديرين فيما يتعلق بوجهات نظرهم بشأن الصحة التنظيمية في برامج تدريس المعلمين. وتكونت العينة من (12) من أعضاء هيئة التدريس والإدارة في كليات تعليم المعلم في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية كان مرتفعاً، وشكل بعد الثقة كأحد أبعاد الصحة التنظيمية الرتبة الأولى، في حين شكل بعد دعم الموارد الرتبة الأخيرة، وبينت النتائج أيضاً تعرض المديرين إلى ظروف أفضل من المعلمين في مجال الصحة التنظيمية، وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية تعزى إلى العمر.

قام سيمالوجلو (Cemaloglu, 2006) بدراسة هدفت إلى تحليل إدراك معلمي المدارس الأساسية في مراكز أكساري واينسنكوي (Aksaray & Esenkoy) في تركيا للصحة التنظيمية في ظل متغيرات مختلفة، فقد استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات من عينة بلغ عدد أفرادها (385) معلماً في المدارس الأساسية. وأظهرت نتائج الدراسة أن معلمي المدارس الأساسية قد أكدوا أن بعد إنشاء الهيكل كان أكثر تحققاً، وأن بعد التأكيد الأكاديمي كان أقل تحققاً، ولوحظ أيضاً أن أقوى علاقة كانت بين بعدي الصحة التنظيمية وإنشاء الهيكل والإعتبارية. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين الجنس والسلامة المؤسسية وعلاقة بين الحالة الإجتماعية والعمر من جهة وإنشاء الهيكل والتأكيد الأكاديمي من جهة أخرى.

وأجرى القصير (2006) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم،

ولتحقيق هدف هذه الدراسة اختار عينة عدد أفرادها (590) معلماً ومعلمة وإستخدم الإستبانة لجمع البيانات. وتوصل إلى أن مستوى الصحة التنظيمية كان متوسطاً، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية تعزى لمتغيرات عدة هي: النوع الإجتماعي، وحجم الهيئة التدريسية في المدرسة، والمنطقة التعليمية. وقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، ومدة الخدمة في المدرسة، والمنطقة التعليمية، والمؤهل العلمي للمعلم، وجنسية المعلم، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى الصحة التنظيمية ومستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمين.

وهدفت دراسة سالم (2007) إلى بناء أنموذج للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والإتجاهات الإدارية المعاصرة، وقد اخذت عينة طبقية عشوائية مكونة من (360) عضو هيئة تدريس في سبع جامعات أردنية رسمية، وقد تم تطوير استبانة لجمع المعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى بناء أنموذج للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية تكوّن من إطارين، الأول: مفاهيمي تضمن سبعة أبعاد، هي: الثقة التنظيمية، والسياسات والممارسات الإدارية، والدافعية، وإدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية، والمنظمة المتعلمة، والحرية الأكاديمي. والإطار الثاني: عملي وتضمن سبعة أبعاد، هي: التكامل المؤسسي، وتأثير القيادة، والإعتبرية، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية، والتأكيد الأكاديمي ودعم المصادر. وقد كان مستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطاً بشكل عام.

وقام كوركماز (Korkmaz, 2007) بإجراء دراسة هدفت إلى استقصاء أثر الأنماط القيادية على الصحة التنظيمية، وذلك من خلال التعرف إلى أثر الانماط القيادية للمدير مثل: القيادة التحويلية

والقيادة التبادلية، وكذلك الرضا الوظيفي للمعلمين على الصحة التنظيمية للمدارس، وتسعى الدراسة إلى التحقق من مدى التباين في الصحة المدرسية وارتباط ذلك بالانماط القيادية للمديرين والرضا الوظيفي لدى للمعلمين. وطبقت الدراسة على عينة مقدارها (635) معلماً في المدارس التركية. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للمعلمين ووجود أثر للقيادة التحويلية في الصحة المدرسية.

وهدفنا دراسة بيفانز وريتشارد وفيلب (Bevans, Richard & Philp, 2007) إلى التعرف عوامل التنبؤ بالصحة التنظيمية على مستوى المدرسة باستخدام التحليل متعدد المستويات. وتكونت عينة الدراسة من (1395) موظفاً في (37) مدرسة أساسية، وقد استخدمت احدى مقاييس الصحة التنظيمية أداة لجمع البيانات وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية كان متوسطاً، وأن تتمتع المدرسة بالصحة التنظيمية يعمل على زيادة الإلتزام الأكاديمي، وانتماء العاملين، والقيادة الجماعية التي تشكل بمجموعها العوامل الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة التعليمية.

كما وأجرى الكمالي (2011) دراسته في التعرف إلى مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (280) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة . ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام أداتين هما: استبانة الصحة التنظيمية، واستبانة المهارات الإدارية. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً .

أما دراسة السوالمه (2011) فقد هدفت إلى التعرف مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (1337) معلماً ومعلمة وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية بشكل عام في المدارس الثانوية الخاصة تعزى إلى النوع الاجتماعي والخبرة التعليمية، بينما دلت النتائج على وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية بشكل عام تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح المعلمين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس أو الدراسات العليا.

أما دراسة الحجايا والكريمين (2013) التي هدفت التعرف إلى بمستوى تطبيق مديري المدارس ومديراتها في محافظتي الطفيلة ومعان في إقليم الجنوب في الأردن لمعايير الصحة التنظيمية والمتمثلة في الوظيفة والعمل وحالة المدرسة الداخلية ومقدرتها على النمو والتغيير وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر المعلمين لديهم. وتم استخدام أداتين تم تطويرهما لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم (982) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الطفيلة ومعان كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين فيها. وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية ومعلماتها في محافظة الطفيلة ومعان كان متوسطاً من وجهة نظرهم فيها. وبينت الدلائل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي.

كما أجرى هونج ولو وتونر (Hong, Law, & Toner, 2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن الصحة التنظيمية الموجودة في مؤسسات التعليم العالي. وتكونت عينة الدراسة من (120) موظفاً

من موظفي مؤسسات التعليم العالي الخاصة ذوات الدوام الكامل في ماليزيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة، وبينت النتائج أن الصحة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بشكل عام كانت متوسطة، وأن ترتيب الابعاد السبعة للصحة التنظيمية كان كما يأتي: الهيكل الأولي وسلامة المؤسسة كان أعلى من المتوسط بقليل، وأن الروح المعنوية وتأثير الادارة ودعم الموارد والتركيز الأكاديمي كانت بمستوى متوسط، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مفهوم الصحة التنظيمية وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية.

وهدفت دراسة كل من بيورجاب ومهدينزهاد وبيجاندي وبسري ونزاري (Pourrajab, Mahdinezhad, Bijandi, Basri, & Nazari, 2015) إلى الكشف عن العلاقة بين الصحة التنظيمية وأداء الإداريين التربويين من أجل الحفاظ على التنمية المستدامة في المدارس الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (180) معلماً في طهران، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع إستبانتين على عينة الدراسة، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية وأداء الأداريين التربويين، كما بينت النتائج وجود علاقة بين الصحة التنظيمية وأداء الإداريين التربويين في مجالات التعليم والبرامج التعليمية وشؤون الطلبة والموظفين.

وهدفت دراسة الجرو (2015) إلى إستقصاء العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في العاصمة عمان، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها (287) معلماً ومعلمة، وتم تطوير استبانتين إحداهما للصحة التنظيمية والثانية لممارسة الإدارة الاستراتيجية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الصحة التنظيمية ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل مديري المدارس الثانوية.

كما أجرى مزرجاني ومراد (Mirzajani & Morad, 2015) دراسة هدفت التعرف إلى إستقصاء العلاقة بين الصحة التنظيمية لدى المعلمين والتحصيل العلمي لطلاب المرحلة الأساسية في ثماني مناطق في طهران، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها (250) معلماً ومعلمة، واستخدمت جداول كرجسي ومورجين لتحليل المكونات الآتية: (الوحدة المؤسسية، والإعتبارية، الهيكلة، ودعم الموارد، والروح العلمية، والتأكيد الأكاديمي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة، وبينت النتائج أن الصحة التنظيمية كانت ذات علاقة إيجابية وواضحة مع التحصيل الأكاديمي للطلبة، وكلما زاد الإهتمام بالصحة التنظيمية والإنتباه لمكوناتها كلما زاد التحصيل الأكاديمي للطلبة.

الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

هدفت دراسة بارسونز (Parsons, 1994) إلى التعرف الاستراتيجيات المفضلة لدى المديرين، وتكونت عينة الدراسة من (349) مدير مدرسة ثانوية في واشنطن، طلب منهم تحديد أساليبهم المفضلة لحل أزمة الصراع الفردي، وأستخدم مقياس رحيم لإدارة الصراع وعرضت على العينة تسعة مواقف (سيناريوهات) حقيقة متصارعة، وطلب منهم اختيار الأسلوب المفضل لكل سيناريو من السيناريوهات التسعة، وأظهرت النتائج أنه بالنسبة للصراعات مع الكبار والموظفين فقد اختار المديرين أسلوب التكامل بنسبة خمسة من ستة سيناريوهات أما بالنسبة للسيناريو السادس والذي كان صراع

مع الكبار- فقد اختار المديرون أسلوب التجنب، كما وبينت النتائج أن المديرين بشكل عام يفضلون أسلوب التكامل أكثر من أي أسلوب آخر، كما أظهرت النتائج أنه لا علاقة للمتغيرات الديمغرافية: (العمر، والجنس، والعرق، وحجم الدراسة، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، وعدد ساعات التدريب على الصراع) أي علاقة بأساليب إدارة الصراع.

وهدفت دراسة كاستل وميتشل (Castle & Mitchell, 2001) إلى التعرف الأدوار الحقيقية لمديري المدارس الابتدائية في جنوب أونتاريو، والأدوار التي يجب ان لا تأخذ حيزاً كبيراً من اهتمامهم، كما جاءت الدراسة لتظهر أهم المشكلات والتوترات التي تواجه المديرين، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مقدارها (12) مديراً واستخدمت المقابلة والملاحظة أدواتين لجمع المعلومات ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة:

- أن للمديرين خمس مهمات رئيسة هي: إدارة الصراع، وبناء العلاقة، واستيعاب الحاجات الخاصة، وإرشاد الآخرين، والإشراف على المدرسة.
- أما مصادر الصراعات والتوترات فتتمثل في: الموازنة بين المهام الفنية والإدارية، ووجود مسؤوليات تفوق السلطة، والتغيرات وعدم الاستقرار، والعلاقة الشخصية والسيطرة على العمل.

أجرى رحيم (Rahim, 2002) دراسة بعنوان أنموذج للذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع هدفت إلى التعرف علاقة أبعاد الذكاء العاطفي التي يمارسها المشرفون في معالجة الصراع للمرؤوسين. وبلغ عدد أفراد العينة (1395) طالباً من طلبة الإدارة لمرحلة الماجستير في سبع دول في

أمريكا الجنوبية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والدافعية، كما أن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي وإستراتيجيات إدارة الصراع.

وقام المومني (2003) بدراسة هدفت إلى التعرف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين واثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والإقليم، على تحديد أسلوب إدارة الصراع ، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (290) مديراً ومديرة، و(609) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً من وجهة نظر المديرين هي: الأسلوب التعاوني، والتشاركي، والتوفيقي التكيفي، والتنافسي والتجنبي، أما من وجهة نظر المعلمين فكانت: التعاوني، والتجنبي، والتشاركي، والتوفيقي التكيفي، والتنافسي. كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع الخمس. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الأسلوب التجنبي تعزى للمؤهل العلمي لصالح المؤهل (أقل من بكالوريوس). وأيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس وفق تصورات المديرين والمعلمين.

وأجرت البليسي (2003) دراسة هدفت إلى التعرف علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، وقد تم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات وطبقت على عينة عشوائية تكونت من (560) معلماً ومعلمة من جميع المدارس الثانوية من محافظات عمان وإربد والكرك، وأظهرت النتائج أن جميع استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون والمديرات وفق تصور المعلمين من الأكثر استخداماً إلى الأقل

أستخداماً هي: التكامل، التسوية، والتجنب، والهيمنة، والإرضاء، وقد دلت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون في المدارس الثانوية ومستوى الروح المعنوية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع ومستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمين.

وهدفت دراسة مرزوق (2011) إلى الكشف عن العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ومستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إختيار عينة تكونت من (788) معلماً ومعلمة وتم تطوير استبانتين لتحقيق أهداف الدراسة: الأولى لقياس استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة. أما الثانية فقد كانت لقياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى معلمي وكالة الغوث بمحافظة غزة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين جميع أبعاد مقياس الإلتزام التنظيمي وإستراتيجيات (التعاون والتسوية والتنازل).

وأجرى العسولي (2011) دراسة هدفت إلى التعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأيضاً للتعرف إلى سبل تطوير تلك الإستراتيجيات لدى المديرين. وتكونت العينة من (134) مديراً ومديرة، وأستخدمت إستبانة موزعة على مجالات الدراسة (التنافس، التجنب، التعاون، التسوية، التنازل). وأظهرت نتائج الدراسة أن الإستراتيجية الأكثر شيوعاً بين أوساط مديري المدارس الثانوية كانت إستراتيجية التعاون، وإن درجة ممارسة المديرين للإستراتيجيات المختلفة تنازلياً كالتالي: (التعاون، التسوية، التنازل، التنافس، التجنب)، ولا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارستهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس باستثناء إستراتيجية التنافس كانت الفروق لصالح الذكور.

وهدفت دراسة الجعافرة (2013) إلى التعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (225) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي، كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة.

كما هدفت دراسة أبو سنينة والبياتي (2014) إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم وتكونت العينة من (200) معلم ومعلمة. واستخدمت الإستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً وأن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وأجرت البرعصي (2014) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الإتصال. وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية بلغ عدد أفرادها (357) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة. وبعد استخدام الإستبانة أظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وبين استخدامهم لمهارات الإتصال، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع ودرجة استخدامهم لمهارات الاتصال تعزى لمتغير الجنس.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

إن الدراسات السابقة التي تم عرضها كانت ذات نوعين، النوع الأول يتعلق بالصحة التنظيمية مثل دراسة هانوم وهوي (Hunnum & Hoy, 1997) ودراسة سيمالوجلو (Cemaloglu, 2006) ودراسة القصير (2006)، ودراسة بيفانز وريتشارد وفليب (Bevans, Richard & Philp, 2007) ودراسة الحجايا والكريمين (2013) ودراسة الجرو (2015)، ومنها أيضاً دراسة مزرجاني ومراد (Mirzajani, Rezvan & Morad, Leila Khosravi, 2015). وبعضها الآخر تناول إستراتيجيات إدارة الصراع مثل بارسونز (Parsons, 1994) دراسة كاستل و ميتشل (Castle & Mitchell, 2001) ودراسة رحيم (2002)، ودراسة المومني (2003)، ودراسة مرزوق (2011)

ودراسة العسولي (2011)، ودراسة أبو سنيينة والبياتي (2014)، ومنها أيضاً دراسة البرعصي (2014).

وقد تباينت أهداف الدراسات المتعلقة بالصحة التنظيمية فمنها ما كان يهدف إلى تعرف مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية وعلاقتها بدرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، مثل دراسة الكمالي (2011). ومنها ما كان يهدف إلى إستقصاء العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، مثل دراسة الجرو (2015). وبعض الدراسات ذات العلاقة بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي هدفت إلى التعرف إلى علاقة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي مثل دراسة البليسي (2003).

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.

وقد تباينت أحجام العينات في الدراسات السابقة، وتراوحت ما بين (12) فرداً كما في دراسة كاستيل وميتشل (Castle & Mitchell, 2001) و (1395) كما في دراسة رحيم (Rahim, 2002)، ومنها ما اقتصر على عينة من المعلمين مثل دراسة هوي وولفوك (Hoy & Woolfolk, 1993)، ودراسة السوالمه (2011). أما عينة هذه الدراسة فتكونت من (291) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية.

وقد إستخدمت معظم الدراسات السابقة الإستبانة وسيلة لجمع البيانات، وإستخدمت بعض الدراسات السابقة الملاحظة والمقابلة وسيلتين لجمع البيانات كما في دراسة كاستيل وميتشل (Castle & Mitchell, 2001)، واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في إستخدامها للإستبانة وسيلة لجمع البيانات.

هذا وقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إغناء مقدمة دراستها وتطوير المشكلة وتحديد منهج البحث المستخدم والوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات، ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية البحث التي استخدمتها الباحثة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداتين المستخدمتين في جمع البيانات مع التحقق من صدقهما وثباتهما. والمعالجات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات. والإجراءات اللازمة لتنفيذ الدراسة.

منهج البحث المستخدم

تم استخدام منهج البحث الوصفي الإرتباطي، بوصفه المنهج الملائم لتعرف العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأستخدمت الإستبانة وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (4682) معلماً ومعلمة، منهم (1974) من الذكور و(2708) من الإناث في تسعة أوعية، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم لعامي 2014-2015. كما هو موضح في الجدول (1) أدناه.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية حسب الألوية والجنس في العاصمة عمان.

المجموع	جنس المعلم		اللواء
	إناث	ذكور	
1037	560	477	قصابة عمان
500	294	206	الجامعة
187	101	86	سحاب
556	350	206	القويسمة
1096	608	488	ماركا
271	163	108	ناعور
415	235	180	بيادر وادي السير
234	130	104	الموقر
386	267	119	الجيزة
4682	2708	1974	المجموع

عينة الدراسة:

تم إختيار عينة الدراسة على مرحلتين:

المرحلة الأولى:

أختيرت عينة عنقودية عشوائية تضمنت ثلاثة ألوية هي: الجامعة، ووادي السير، وناعور بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (1186) معلماً ومعلمة بواقع (494) معلماً و(692) معلمة والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة للألوية الثلاثة على مديريات التربية والتعليم حسب الجنس في العاصمة عمان.

المجموع	المعلمون		الألوية
	إناث	ذكور	
500	294	206	الجامعة
415	235	180	بيادر وادي السير
271	163	108	ناعور
1186	692	494	المجموع

المرحلة الثانية:

تم إختيار عينة طبقية عشوائية نسبية، بلغ عدد أفرادها (291) معلماً ومعلمة وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejice & Morgan, 1970). وقد تم إسترجاع جميع الإستبانات وبنسبة إسترجاع قدرها (100%)، والجدول (3) يبين توزع عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية والجنس.

الجدول (3)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الأولوية والجنس في العاصمة عمان

المجموع	المعلمون		الألوية
	إناث	ذكور	
123	72	51	الجامعة
102	58	44	بيادر وادي السير
66	40	26	ناعور
291	170	121	المجموع

وقد تم اعداد جدول لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الثلاثة (الجنس، والمؤهل العلمي،

والخبرة) وذلك في ضوء اجابتهم عن فقرات الاستبانتين. وحسب الجدول (4) الآتي:

الجدول (4)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

العدد	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
121	ذكور	الجنس
170	اناث	
291	المجموع	
178	بكالوريوس	المؤهل العلمي
69	دبلوم عالي	
44	ماجستير فأعلى	
291	المجموع	
56	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
62	من 5 - 10 سنوات	
173	10 سنوات فأكثر	
291	المجموع	

أداتا الدراسة :

تم تطوير أداتي الدراسة: "إستبانة الصحة التنظيمية" و "إستبانة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة وعلى النحو الآتي:

1. أداة الدراسة الأولى: "إستبانة الصحة التنظيمية"

قامت الباحثة بتطوير إستبانة الصحة التنظيمية لقياس مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وذلك بالرجوع إلى دراسات: السوالمه (2011) و القصير (2006) والكمالي (2011) وقد تكونت الإستبانة بصيغتها الأولية من (47) فقرة موزعة على سبعة مجالات. والملحق (2) يبين ذلك.

وتم إعطاء كل فقرة وزن متدرج حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وقد أعطي البديل (دائماً) خمس درجات، والبديل (غالباً) أربع درجات، والبديل (أحياناً) ثلاث درجات، والبديل (نادراً) درجتين، والبديل (أبداً) درجة واحدة.

- صدق الأداة الأولى: "إستبانة الصحة التنظيمية"

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة الأولى "إستبانة الصحة التنظيمية" تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية والمناهج وتكنولوجيا التعليم، والملحق (4) يبين ذلك. وقد طلب من السادة المحكمين بيان رأيهم فيما يتعلق بمدى صلاحية الفقرة ومدى ملاءمتها للمجال الذي وضعت فيه، وهل بحاجة إلى تعديل والتعديل المقترح. وتم إعتماد الفقرات التي حصلت على

نسبة موافقة (80%) فأكثر من المحكمين. وبعد الأخذ بالملاحظات والإقتراحات التي أباها المحكمون، تم حذف أربع فقرات وأصبحت بصورتها النهائية مكونة من (43) فقرة موزعة على سبعة مجالات، والملحق (6) يبين ذلك.

- ثبات أداة الدراسة الأولى: "إستبانة الصحة التنظيمية"

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى "الصحة التنظيمية"، بإستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest) وذلك من خلال التطبيق على عينة إستطلاعية مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، فقد طبقت الإستبانة على أفراد العينة الإستطلاعية وبعد مرور أسبوعين جرى إعادة تطبيق الإستبانة على أفراد العينة أنفسهم، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني بإستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكانت قيم معامل الارتباط تتراوح بين (0.80) و (0.87) وقد عُدت هذه القيم مناسبة لأغراض هذه الدراسة (Nunnally, 1994).

كما وتم إستخدام معادلة كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الإتساق الداخلي

للأداة، وقد تراوحت قيم معامل الإتساق الداخلي لمجالات الإستبانة ما بين (0.78 إلى 0.90)

والجدول (5) يبين هذه القيم.

الجدول (5)

قيمة معامل الارتباط باستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار/ وقيمة معامل الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لإستبانة (الصحة التنظيمية) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان.

التسلسل	المجال	قيمة معامل الارتباط باستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار	قيمة معامل الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا
1	التأكيد الأكاديمي	0.84	0.82
2	العلاقات الاجتماعية	0.87	0.81
3	التكامل المؤسسي	0.80	0.84
4	المبادأة بالعمل	0.83	0.78
5	الروح المعنوية	0.84	0.86
6	تأثير المدير	0.86	0.82
7	الدعم بالموارد	0.81	0.90
	الدرجة الكلية للأداة ككل	0.82	----

2. أداة الدراسة الثانية: "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي"

تم تطوير إستبانة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة والدراسات السابقة مثل دراسة البرعصي (2014) ودراسة عويسات (2015) ودراسة البلبيسي (2003). وقد تكونت الإستبانة بصورتها الأولية من (28) فقرة موزعة على خمسة مجالات والملحق (3) يبين ذلك.

- صدق الأداة الثانية: "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي"

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة الثانية "إستبانة إستراتيجيات إدارة الصراع" التي تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية والمناهج وتكنولوجيا التعليم، والملحق (4) يبين ذلك وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم فيما يتعلق بمدى صلاحية كل فقرة ومدى ملاءمتها للمجال الذي وضعت فيه، وحاجتها للتعديل وبيان التعديل المقترح. وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر من المحكمين. وبعد الأخذ بالملاحظات والإقتراحات التي أبداها المحكمون، أصبحت الإستبانة بصورتها النهائية مكونة من (28) فقرة موزعة على خمسة مجالات، والملحق (7) يبين ذلك.

- ثبات أداة الدراسة الثانية: "إستبانة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي"

جرى التأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية، وهي "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" بإستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest) فقد طبقت الأداة على عينة استطلاعية بلغ عدد أفرادها (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة. وإعيد تطبيقها عليهم بعد مرور أسبوعين. ومن ثم حسب معامل إرتباط بيرسون (Pearson)، الذي تراوحت قيمته ما بين (0.77) و (0.89) وقد عُدت هذه القيم مناسبة لأغراض هذه الدراسة (Nunnally, 1994).

وفي الطريقة الثانية استخدمت معادلة كرونباخ- ألفا للاتساق الداخلي، وقد تراوحت قيم معامل

الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة ما بين (0.80 إلى 0.88) والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6)

قيمة معامل الارتباط باستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار/ وقيمة معامل الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لإستبانة (إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان.

التسلسل	المجال	قيمة معامل الارتباط باستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار	قيمة معامل الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا
1	التسوية	0.77	0.84
2	التكامل	0.82	0.80
3	التجنب	0.87	0.87
4	الارضاء	0.89	0.88
5	الهيمنة	0.85	0.82
	الدرجة الكلية للأداة	0.84	-----

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة الوسيطة:

1. الجنس وله فئتان: (ذكور)، و(إناث).
2. المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: (بكالوريوس)، و(دبلوم عالي)، و(ماجستير فأعلى).
3. الخبرة ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات)، و(من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، و(10 سنوات فأكثر).

المتغيرات التابعة:

- مستوى الصحة التنظيمية.
- مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

إجراءات الدراسة:

بعد تطوير اداتي الدراسة والتحقق من صدقهما وثباتهما، وبعد تحديد مجتمع الدراسة وإختيار

العينة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- أخذ الموافقات الرسمية لتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة وذلك بالحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط والملحق (8)، و(9)، و(10) يبين ذلك.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديريات التربية والتعليم التابعة للألوية التي سحبت منها عينة الدراسة إلى إدارات المدارس الحكومية التابعة لكل لواء، والملحق (11)، و(12)، و(13) يبين ذلك.
- توزيع أداتي الدراسة على أفراد العينة والطلب منهم تعبئة الأدوات بموضوعية وأن إجاباتهم ستستخدم لأغراض البحث العلمي.
- تم إعطاء أفراد عينة الدراسة مدة اسبوع للإجابة عن أداتي الدراسة.
- تم توزيع (291) إستبانة واسترجعت جميعها.

- تم تحديد مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان ومستوى ممارسة المديرين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بإعتماد المعادلة الآتية:

القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك يكون:

المستوى المنخفض من 2.33 - 1

المستوى المتوسط من 3.67 - 2.34

المستوى المرتفع من 5 - 3.68

المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات بإستخدام الحاسوب وتمت معالجة

البيانات إحصائياً بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وعلى النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية

والرتب.

- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والجداول الإحصائية لمعرفة دلالة قيمة معامل الارتباط.

- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس: فقد تمت الإجابة عنهما وفقاً لمتغيرات الدراسة وعلى النحو الآتي:

المتغير الأول الجنس: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار (t-test) لعينتين مستقلتين.

متغيرا الخبرة والمؤهل العلمي: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وتم استخدام إختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا لإيجاد قيم معاملات الثبات والإتساق الداخلي لأداتي الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسات والتوصيات

الفصل الرابع

نتائج الدراسات والتوصيات

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة والمستوى لفقرات استبانة الصحة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول (7) يُبين ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لأبعاد الصحة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	المبادأة بالعمل	3.99	0.73	1	مرتفع
5	الروح المعنوية	3.97	0.66	2	مرتفع
6	تأثير المدير	3.88	0.76	3	مرتفع
1	التأكيد الأكاديمي	3.84	0.62	4	مرتفع
2	العلاقات الاجتماعية	3.82	0.92	5	مرتفع
7	الدعم بالموارد	3.70	0.87	6	مرتفع
3	التكامل المؤسسي	3.69	0.71	7	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.84	0.62		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الصحة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء في المستوى المرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84) بإنحراف معياري (0.62)، كما جاءت الابعاد جميعها في المستوى المرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية (3.99 - 3.69)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد "المبادأة بالعمل" بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.73)، يليه بُعد "الروح المعنوية" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.66)، وفي الرتبة ما قبل الأخيرة جاء بعد "الدعم بالموارد" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.87)، وفي الرتبة الأخيرة جاء بُعد "التكامل المؤسسي" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.71).

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

1: بُعد (المبادأة بالعمل).

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (المبادأة بالعمل) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول (8) يُبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والمستوى لفقرات بُعد (المبادأة بالعمل) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
20	يطلب مدير المدرسة من معلميه إتباع أنظمة محددة في العمل	4.12	0.85	1	مرتفع
24	يخطط مدير المدرسة لأعماله الإدارية قبل تنفيذها	4.06	0.84	2	مرتفع
22	يسعى المدير لإجراء تغييرات في المدرسة	3.96	0.85	3	مرتفع
23	يلتزم المدير بتطبيق معايير محددة للأداء في المدرسة	3.95	0.83	4	مرتفع
21	يناقش مدير المدرسة مع معلميه ما يتوقع منهم من اداء	3.88	0.88	5	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.99	0.73		مرتفع

يتبين من الجدول (8) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعد "المبادأة بالعمل" من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.99) بانحراف معياري (0.73)، وجاءت جميع فقرات هذا البعد بالمستوى المرتفع، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.88-4.12)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على "يطلب مدير المدرسة من معلميه إتباع أنظمة محددة في العمل" بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.85)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (24) التي تنص على "يخطط مدير المدرسة لأعماله الإدارية قبل تنفيذها" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.84)، وجاءت الفقرة (23) التي تنص على "يلتزم المدير بتطبيق معايير محددة للأداء في المدرسة" بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.83)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (21) التي تنص على "يناقش مدير المدرسة مع معلميه ما يتوقع منهم من اداء" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.88).

2. بُعد (الروح المعنوية)

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (الروح المعنوية) في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول (9) يُبين ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (الروح المعنوية) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الرتبة	المستوى
26	يسود جو من المودة بين معلمي المدرسة	4.17	0.71	1	مرتفع
25	يتعامل المعلمون بلطف مع بعضهم بعضا داخل المدرسة	4.13	0.74	2	مرتفع
27	يهتم المعلمون ببعضهم بعضا	4.05	0.73	3	متوسط
29	يثق المعلمون ببعضهم بعضا	3.94	0.84	4	مرتفع
28	يتمتع المعلمون بروح معنوية عالية في المدرسة	3.91	0.84	5	مرتفع
31	يظهر المعلمون شعورا بالانتماء للمدرسة	3.79	0.84	6	مرتفع
30	يؤدي المعلمون المهمات المكلفين بها بحماس	3.78	0.84	7	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.97	0.66		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (9) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لبعد (الروح المعنوية) من وجهة نظر معلمي هذه المدارس كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.97) بانحراف معياري (0.66)، وجاءت فقرات هذا البُعد بالمستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.78-4.17)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (26) والتي تنص على "يسود جو من المودة بين معلمي المدرسة"، بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.71)، تليها الفقرة (25) والتي تنص على "يتعامل المعلمون بلطف مع بعضهم بعضا داخل المدرسة" بمتوسط حسابي

(4.13) وانحراف معياري (0.74)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على "يظهر المعلمون شعوراً بالانتماء للمدرسة" بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.84)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (30) والتي تنص "يؤدي المعلمون المهمات المكلفين بها بحماس" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.84).

3- بُعد (تأثير المدير):

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (تأثير المدير) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول (10) يُبين ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (تأثير المدير) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الرتبة	المستوى
36	يعمل المدير مع جهاز الإشراف التربوي باهتمام	3.97	0.82	1	مرتفع
35	يتعاون المسؤولون مع مدير المدرسة لتسهيل عمله	3.90	0.93	2	مرتفع
32	يحصل مدير المدرسة على ما يطلبه من المسؤولين	3.88	0.86	3	مرتفع
34	تلقى توصيات المدير اهتماماً جاداً من قبل المسؤولين	3.88	0.91	3	مرتفع
33	يستطيع مدير المدرسة التأثير في قرارات المسؤولين	3.76	0.89	5	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.88	0.67		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (10) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة

عمان لبعد (تأثير المدير) من وجهة نظر معلمي هذه المدارس كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.88) بانحراف معياري (0.67)، وجاءت فقرات هذا البُعد في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.76-3.97)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (36)، التي تنص على "يعمل المدير مع جهاز الاشراف التربوي باهتمام"، بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.82)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (35) التي تنص على "يتعاون المسؤولون مع مدير المدرسة لتسهيل عمله"، بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.93)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (32) التي تنص على "يحصل مدير المدرسة على ما يطلبه من المسؤولين والفقرة (34) التي تنص على "تلقى توصيات المدير اهتماما جادا من قبل المسؤولين" بمتوسط حسابي (3.88) وانحرافين معياريين (0.86) و(0.91) على التوالي، وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (33) والتي تنص على "يستطيع مدير المدرسة التأثير في قرارات المسؤولين"، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.89).

4- بُعد (التأكيد الأكاديمي):

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (التأكيد الأكاديمي) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول (11) يُبين ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (التأكيد الأكاديمي) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	تأخذ المدرسة بعين الاعتبار التحصيل الأكاديمي للطلبة	4.22	0.80	1	مرتفع
8	تتميز بيئة المدرسة التعليمية بحسن التنظيم	3.88	0.83	2	مرتفع
7	يسعى الطلبة إلى تحسين أدائهم باستمرار	3.87	0.79	3	مرتفع
3	يحترم الطلبة زملاءهم المتفوقين أكاديمياً	3.81	0.76	4	مرتفع
1	يستطيع الطالب تحقيق الأهداف التي وضعت له في المدرسة	3.81	0.84	4	مرتفع
5	يرى المعلمون أن طلبتهم يمتلكون المقدرة على التحصيل الأكاديمي	3.77	0.80	6	مرتفع
2	تضع هذه المدرسة معايير عالية للأداء الأكاديمي	3.70	0.89	7	مرتفع
4	يقوم الطلبة بأعمال إضافية للحصول على درجات عالية	3.63	0.89	8	متوسط
	الدرجة الكلية	3.84	0.62		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (11) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لبعد (التأكيد الأكاديمي) من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84) بانحراف معياري (0.62)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستوى المرتفع باستثناء فقرة واحدة جاءت في المستوى المتوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.22-3.63)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6)، التي تنص على "تأخذ المدرسة بعين الاعتبار التحصيل الأكاديمي للطلبة"، بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (8) التي تنص على "تتميز بيئة المدرسة التعليمية بحسن التنظيم"، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على "تضع هذه

المدرسة معايير عالية للأداء الأكاديمي" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) والتي تنص "يقوم الطلبة بأعمال إضافية للحصول على درجات عالية"، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى متوسط.

5- بُعد (العلاقات الاجتماعية):

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (العلاقات الاجتماعية) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (العلاقات الاجتماعية) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

التسلسل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
12	يحترم مدير المدرسة اقتراحات المعلمين	3.93	0.95	1	مرتفع
11	اتجاه المدير واضح ازاء الجميع	3.79	0.88	2	مرتفع
9	تتسم علاقات المدير مع معلميه بالتعاون	3.79	0.89	2	مرتفع
13	يسعى مدير المدرسة لتهيئة ظروف رفاهية المعلمين	3.74	1.09	4	مرتفع
10	يتعامل مدير المدرسة مع جميع معلميه بعدالة	3.69	0.92	5	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.82	0.92		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (12) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لبعد (العلاقات الاجتماعية) من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.82) بانحراف معياري (0.92)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستوى المرتفع، وتراوحت

المتوسطات الحسابية بين (3.93-3.69)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12)، التي تنص على "يحترم مدير المدرسة اقتراحات المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.95) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (11) التي تنص على "اتجاه المدير واضح إزاء الجميع"، والفقرة (9) التي تنص على "تتسم علاقات المدير مع معلميه بالتعاون" بمتوسط حسابي (3.79) وانحرافين معياريين (0.88) و(0.89) على التوالي، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (13) التي تنص على "يسعى مدير المدرسة لتهيئة ظروف رفاهية المعلمين" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.09) ، وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (10) والتي تنص على "يتعامل مدير المدرسة مع جميع معلميه بعدالة"، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.92).

6- بُعد (الدعم بالموارد):

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى ل فقرات بُعد (الدعم بالموارد) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول (13) يُبين ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (الدعم بالموارد) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
37	تقوم إدارة المدرسة بتوفير التجهيزات الاضافية للتدريس عندما يطلبها المعلمون	3.81	0.94	1	مرتفع
38	توفر إدارة المدرسة للمعلمين الوسائل التعليمية الكافية لصفوفهم الدراسية	3.77	0.88	2	مرتفع
41	يستلم المعلمون التجهيزات الضرورية للصفوف	3.71	1.04	3	مرتفع
43	تقوم إدارة المدرسة باستخدام الموارد بشكل فعال	3.69	70.9	4	مرتفع
39	تتوافر مواد إضافية لاستخدامها في العملية التعليمية	3.69	90.9	4	مرتفع
42	تقوم إدارة المدرسة بتوفير دورات تدريبية للمعلمين باستمرار	3.65	1.01	6	متوسط
40	يستطيع المعلمون الحصول على التجهيزات التي تلزمهم داخل الصف بسهولة	3.59	10.02	7	متوسط
الدرجة الكلية		3.70	0.87		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (13) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة

عمان لبعد (الدعم بالموارد) من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70)

بانحراف معياري (0.87)، وجاءت فقرات هذا البُعد في المستويين المرتفع والمتوسط، وتراوحت

المتوسطات الحسابية ما بين (3.81-3.59)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (37)، التي تنص على

"تقوم ادارة المدرسة بتوفير التجهيزات الاضافية عندما يطلبها المعلمون"، بمتوسط حسابي (3.81)

وانحراف معياري (0.94) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (38) التي تنص على

"توفر إدارة المدرسة للمعلمين الوسائل التعليمية الكافية لصفوفهم الدراسية"، بمتوسط حسابي (3.77)

وانحراف معياري (0.88) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (42) التي تنص على

"تقوم إدارة المدرسة بتوفير دورات تدريبية للمعلمين باستمرار بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف

معياري (1.01) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (40) والتي تنص "يستطيع المعلمون الحصول على التجهيزات التدريسية التي تلزمهم داخل الصف بسهولة"، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى متوسط.

7- بُعد (التكامل المؤسسي):

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (التكامل المؤسسي) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (التكامل المؤسسي) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	المجال	التسلسل
4.08	0.95	1	مرتفع	يحمي مدير المدرسة معلميه من طلبات أولياء الأمور غير المعقولة	14
3.85	0.94	2	مرتفع	تقاوم إدارة المدرسة الضغوط الخارجية	15
3.78	0.91	3	مرتفع	يتعاون المجتمع المحلي مع معلمي المدرسة	17
3.68	1.02	4	مرتفع	تتجاهل إدارة المدرسة طلبات المجتمع المحلي إذا لم تتسجم مع البرامج التربوية للمدرسة	16
3.66	0.96	5	متوسط	أبواب المدرسة مفتوحة لذوي الهوايات المتعددة من المجتمع المحلي	18
3.12	1.12	6	متوسط	يستطيع أولياء الأمور من ذوي الشأن تغيير سياسة المدرسة	19
3.69	0.71		مرتفع	الدرجة الكلية	

يُلاحظ من الجدول (14) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة

عمان لبعد (التكامل المؤسسي) من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.69) بانحراف معياري (0.71)، وجاءت فقرات هذا البُعد في المستويين المرتفع والمتوسط،

وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.12-4.08)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14)، التي

تنص على "يحمي مدير المدرسة معلميه من طلبات أولياء الأمور غير المعقولة"، بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (15) التي تنص على "تقاوم إدارة المدرسة الضغوط الخارجية"، بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على "أبواب المدرسة مفتوحة لذوي الهويات المتعددة من المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (19) والتي تنص "يستطيع أولياء الأمور من ذوي الشأن تغيير سياسات المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.12) وبمستوى متوسط.

نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي نصه: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب

ومستوى الممارسة لكل إستراتيجية من إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والجدول (15) يوضح ذلك:

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

التسلسل	الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
1	التسوية	3.95	0.68	1	مرتفع
3	التجنب	3.76	0.78	2	مرتفع
2	التكامل	3.76	0.75	2	مرتفع
5	الهيمنة	3.74	0.77	4	مرتفع
4	الارضاء	3.55	0.79	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.74	0.58		مرتفع

يُشير الجدول (15) الى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري (0.58)، وجاءت فقرات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.95-3.55)، وجاءت في الرتبة الأولى (استراتيجية التسوية) بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.68) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت (استراتيجية التجنب) و(استراتيجية التكامل)، بمتوسط حسابي (3.76) وانحرافين معياريين (0.78) و (0.75) على التوالي وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة (استراتيجية الهيمنة) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.77) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الأخيرة جاءت (استراتيجية الارضاء) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى متوسط.

أما بالنسبة لفقرات كل استراتيجية، فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- استراتيجية التسوية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات هذه الإستراتيجية، من وجهة نظر المعلمين، والجدول (16) يُبين ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات "استراتيجية التسوية" من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

التسلسل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
2	يستخدم أسلوب الاخذ والعطاء من أجل التوصل لحل ما	4.03	0.75	1	مرتفع
1	يحاول التوصل إلى حل وسط حينما يتعرض لمأزق معين	4.02	0.77	2	مرتفع
3	يقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات	3.97	0.79	3	مرتفع
4	يتفاوض مع المعلمين للتوصل لحل وسط	3.80	0.98	4	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.95	0.68		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (16) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات استراتيجية التسوية من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.95) بانحراف معياري (0.68)، وجاءت جميع فقرات هذه الاستراتيجية في المستوى المرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80-4.03)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2)، التي تنص على "يستخدم أسلوب الاخذ والعطاء من أجل التوصل لحل ما"، بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.75)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على "يحاول التوصل إلى حل وسط

حينما يتعرض لمأزق معين"، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.77)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على "يقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.79)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) والتي تنص على "يتفاوض مع المعلمين للتوصل لحل وسط"، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.98).

2- استراتيجيات التجنب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ومستوى ممارسة مديري الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات "استراتيجية التجنب"، من وجهة نظر المعلمين، والجدول (17) يُبين ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات "استراتيجية التجنب" من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

التسلسل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
14	يتجنب تبادل الألفاظ غير المناسبة مع معلميه	4.07	0.93	1	مرتفع
12	يحاول الابتعاد عن أي خلاف يمكن أن يحدث مع معلميه	3.93	0.95	2	مرتفع
13	يتجنب مناقشة خلافاته مع معلميه ويبقيها مع نفسه	3.74	1.09	3	مرتفع
17	يحاول الاحتفاظ بخلافاته مع معلميه لنفسه لتجنيبهم المشاعر السلبية	3.65	0.94	4	متوسط
16	يحاول تجنب التصريح علناً بخلافاته مع معلميه	3.63	1.01	5	متوسط
15	يحاول تجنب المواجهة مع معلميه	3.54	0.99	6	متوسط
الدرجة الكلية		3.76	0.78		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (17) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة

عمان لفقرات "استراتيجية التجنب" من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.76) بانحراف معياري (0.78)، وجاءت فقرات هذه الإستراتيجية في المستويين المرتفع والمتوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.54-4.07)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14)، التي تنص على "يتجنب تبادل الألفاظ غير المناسبة مع معلميه"، بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) التي تنص على "يحاول الابتعاد عن أي خلاف يمكن أن يحدث مع معلميه"، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.95)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (16) التي تنص على "يحاول تجنب التصريح علنا بخلافاته مع معلميه" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (15) والتي تنص على "يحاول تجنب المواجهة مع معلميه"، بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى متوسط.

3- إستراتيجية التكامل.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات "استراتيجية التكامل"، من وجهة نظر المعلمين، والجدول (18) يُبين ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات بُعد "استراتيجية التكامل" من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
7	يتعاون مع معلميه للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع	3.80	0.87	1	مرتفع
11	يتحقق من المعلومات مع معلميه للوصول إلى حل مقبول	3.79	0.88	2	مرتفع
9	يعمل مع معلميه لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم	3.79	0.89	2	مرتفع
8	يتعاون مع معلميه للدفاع عن القرارات التي تم التوصل إليها من قبل.	3.75	0.79	4	مرتفع
5	يحاول جعل أفكاره متكاملة مع أفكار معلميه للوصول إلى قرار مشترك	3.75	0.86	4	مرتفع
6	يتبادل معلومات دقيقة مع معلميه لحل مشكلة ما	3.71	0.91	6	مرتفع
10	يجعل اهتماماته واهتمامات معلميه مكشوفة لحل القضايا بأفضل الطرق.	3.69	0.92	7	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.76	0.75		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (18) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات "استراتيجية التكامل" من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76) بانحراف معياري (0.75)، وجاءت جميع فقرات هذه الاستراتيجية في المستوى المرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69-3.80)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7)، التي تنص على "يتعاون مع معلميه للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع"، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.87)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (11) التي تنص على "يتحقق من المعلومات مع معلميه للوصول إلى حل مقبول"، والفقرة (9) التي تنص على "يعمل مع معلميه لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم" بمتوسط حسابي (3.79) وانحرافين معياريين (0.88) و(0.89) على التوالي، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "يتبادل معلومات دقيقة مع معلميه لحل

مشكلة ما" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.91)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (10) والتي تنص على "يجعل اهتماماته واهتمامات معلميه مكشوفة لحل القضايا بأفضل الطرق"، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.92).

4- استراتيجية الهيمنة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات "استراتيجية الهيمنة"، من وجهة نظر المعلمين، والجدول (19) يبين ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات "استراتيجية الهيمنة" من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
24	يدافع بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة	4.02	0.88	1	مرتفع
28	يستخدم خبرته لتوجيه القرارات لصالحه	3.73	0.96	2	مرتفع
26	يستخدم تأثيره لقبول أفكاره	3.72	1.02	3	مرتفع
25	يستخدم سلطته لاتخاذ قرار لصالحه	3.67	1.02	4	متوسط
27	يستخدم نفوذه للفوز في موقف فيه تنافس	3.58	1.06	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.74	0.77		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (19) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في العاصمة عمان لفقرات "استراتيجية الهيمنة" من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري (0.77)، وجاءت فقرات هذه الاستراتيجية في المستويين المرتفع والمتوسط

وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.02-3.58)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (24) التي تنص على "يدافع بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة"، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (28) التي تنص على "يستخدم خبرته لتوجيه القرارات لصالحه"، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (25) التي تنص على "يستخدم سلطته لاتخاذ قرار لصالحه" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (27) والتي تنص على "يستخدم نفوذه للفوز في موقف فيه تنافس"، بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى متوسط.

5- استراتيجيات الإرضاء.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات "استراتيجية الإرضاء"، من وجهة نظر المعلمين، والجدول (20) يُبين ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات "استراتيجية الإرضاء" من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
18	يستوعب رغبات معلميه	3.78	0.89	1	مرتفع
19	يحاول إشباع حاجات معلميه	3.67	0.89	2	متوسط
20	يعمل على إرضاء توقعات معلميه	3.59	0.90	3	متوسط

متوسط	4	0.95	3.52	يستجيب لاقتراحات معلميه	22
متوسط	5	0.95	3.48	يساير رغبات معلميه	23
متوسط	6	0.99	3.27	عادة ما يتنازل لمعلميه	21
متوسط		0.79	3.55	الدرجة الكلية	

يُلاحظ من الجدول (20) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في العاصمة عمان لفقرات "استراتيجية الارضاء" من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) بانحراف معياري (0.79)، وجاءت فقرات هذه الإستراتيجية في المستوى المتوسط باستثناء فقرة واحدة جاءت بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27-3.78)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (18) التي تنص على "يستوعب رغبات معلميه"، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (19) التي تنص على "يحاول إشباع حاجات معلميه"، بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (23) التي تنص على "يساير رغبات معلميه" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (21) والتي تنص على "عادة ما يتنازل لمعلميه"، بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى متوسط.

ثالثاً: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان ومستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ايجاد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبانة (الصحة التنظيمية) وأبعادها والدرجة الكلية لاستبانة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ولكل استراتيجيات على حدة، والجدول (21) يُبين ذلك:

الجدول (21)

قيم معاملات ارتباط (بيرسون) بين مستوى الصحة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان.

الدرجة الكلية لاستبانة استراتيجيات إدارة الصراع	استراتيجية الهيمنة	استراتيجية الإرضاء	استراتيجية التجنب	استراتيجية التكامل	استراتيجية التسوية	استراتيجيات إدارة الصراع الصحة التنظيمية
0.658**	0.320**	0.616**	0.493**	0.540**	0.541**	التأكيد الأكاديمي
0.676**	0.070	0.682**	0.534**	0.647**	0.605**	العلاقات الاجتماعية
0.601**	0.232**	0.597**	0.489**	0.461**	0.511**	التكامل المؤسسي
0.499**	0.201**	0.536**	0.378**	0.355**	0.446**	المبادأة بالعمل
0.399**	0.165**	0.402**	0.306**	0.301**	0.356**	الروح المعنوية
0.510**	0.226**	0.488**	0.366**	0.401**	0.494**	تأثير المدير
0.443**	0.216**	0.459**	0.311**	0.320**	0.402**	الدعم بالموارد
0.652**	0.249**	0.651**	0.494**	0.521**	0.576**	الدرجة الكلية لاستبانة الصحة التنظيمية

** دالة عند ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (21) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين الدرجة الكلية لاستبانة الصحة التنظيمية والدرجة الكلية لاستبانة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.652^{**}) ، كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين جميع أبعاد استبانة الصحة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الصراع الخمس باستثناء العلاقة الإرتباطية غير الدالة إحصائياً بين بعد "العلاقات الإجتماعية" وإستراتيجية الهيمنة، إذ كانت قيمة معامل الإرتباط (0.07) ، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.165) و (0.682) .

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

أ- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان تبعاً لمتغير جنس المعلم، كما تم استخدام الاختبار التائي (t) (test) لعينتين مستقلتين والجدول (22) يُبين ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان تبعاً لمتغير جنس المعلم.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التأكيد الأكاديمي	ذكور	121	3.63	0.61	-4.945	0.000
	إناث	170	3.98	0.59		
العلاقات الاجتماعية	ذكور	121	3.44	0.86	-6.451	0.002
	إناث	170	4.10	0.86		
التكامل المؤسسي	ذكور	121	3.42	0.69	-5.996	0.003
	إناث	170	3.89	0.65		
المبادأة بالعمل	ذكور	121	3.71	0.76	-5.880	0.004
	إناث	170	4.19	0.64		
الروح المعنوية	ذكور	121	3.83	0.70	-3.111	0.002
	إناث	170	4.07	0.62		
تأثير المدير	ذكور	121	3.63	0.77	-4.923	0.001
	إناث	170	4.06	0.70		
الدعم بالموارد	ذكور	121	3.26	0.90	-8.063	0.003
	إناث	170	4.02	0.71		
الدرجة الكلية	ذكور	121	3.56	0.62	-7.048	0.005
	إناث	170	4.04	0.54		

أظهرت النتائج في الجدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.005)$

بين المتوسطات الحسابية للصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من

وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (-7.048)

وبمستوى ($\alpha \leq 0.005$) ولصالح الاناث وللأبعاد كافة، إذا تراوحت القيم الثانية ما بين (-8.063) لبعدهم "الدعم بالموارد" و(3.111) لبعدهم الروح المعنوية.

متغير الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير خبرة المعلم، والجدول (23) يُبين ذلك.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة للمعلم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات متغير الخبرة	المجال
0.64	3.93	56	أقل من خمس سنوات	التأكيد الأكاديمي
0.60	3.91	62	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.62	3.78	173	عشر سنوات فأكثر	
0.89	4.09	56	أقل من خمس سنوات	العلاقات الاجتماعية
1.03	3.68	62	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.87	3.78	173	عشر سنوات فأكثر	
0.70	3.80	56	أقل من خمس سنوات	التكامل المؤسسي
0.71	3.68	62	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.71	3.66	173	عشر سنوات فأكثر	

0.74	4.14	56	أقل من خمس سنوات	المبادأة بالعمل
0.88	4.08	62	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.66	3.91	173	عشر سنوات فأكثر	
0.71	4.07	56	أقل من خمس سنوات	الروح المعنوية
0.67	3.99	62	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.65	3.92	173	عشر سنوات فأكثر	
0.68	3.94	56	أقل من خمس سنوات	تأثير المدير
0.89	3.95	62	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.74	3.83	173	عشر سنوات فأكثر	
0.90	3.80	56	أقل من خمس سنوات	الدعم بالموارد
0.96	3.81	62	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.83	3.63	173	عشر سنوات فأكثر	
0.63	3.96	56	أقل من خمس سنوات	الدرجة الكلية
0.60	3.87	62	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.61	3.79	173	عشر سنوات فأكثر	

يُلاحظ من الجدول (23) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، تبعاً لمتغير خبرة المعلم، في كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للأبعاد مجتمعة، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (أقل من خمس سنوات) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.96). يليهم فئة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.87)، في حين جاء أصحاب فئة (عشر سنوات فأكثر) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.79)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة

إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (24).

الجدول (24)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة للمعلم.

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.170	1.783	0.687	2	1.374	بين المجموعات	التأكيد الأكاديمي
		0.385	288	111.009	داخل المجموعات	
			290	112.383	المجموع	
0.037	3.345	2.764	2	5.528	بين المجموعات	العلاقات الاجتماعية
		0.826	288	237.962	داخل المجموعات	
			290	243.490	المجموع	
0.435	0.834	0.419	2	.838	بين المجموعات	التكامل المؤسسي
		0.502	288	144.627	داخل المجموعات	
			290	145.465	المجموع	
0.080	2.550	1.354	2	2.708	بين المجموعات	المبادأة بالعمل
		0.531	288	152.916	داخل المجموعات	
			290	155.623	المجموع	

0.320	1.145	0.504	2	1.008	بين المجموعات	الروح المعنوية
		0.440	288	126.709	داخل المجموعات	
			290	127.717	المجموع	
0.499	0.696	0.404	2	.808	بين المجموعات	تأثير المدير
		0.581	288	167.228	داخل المجموعات	
			290	168.036	المجموع	
0.253	1.382	1.054	2	2.109	بين المجموعات	الدعم بالموارد
		0.763	288	219.664	داخل المجموعات	
			290	221.772	المجموع	
0.163	1.824	0.688	2	1.377	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.377	288	108.682	داخل المجموعات	
			290	110.059	المجموع	

أظهرت النتائج في الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الدرجة الكلية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم، إذ بلغت القيمة الفائية (1.824) وبمستوى دلالة $(\alpha \leq 0.163)$ ، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية في الأبعاد كافة، باستثناء بعد (العلاقات الاجتماعية) إذ بلغت القيمة الفائية لهذا البعد (3.345) وبمستوى $(\alpha \leq 0.037)$ ، ولمعرفة عائدة هذه الفروق تم استخدام إختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (25) يُبين ذلك.

الجدول (25)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة للمعلم.

المجال	مستويات متغير المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	أقل من خمس سنوات	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	عشر سنوات فأكثر
العلاقات الاجتماعية	أقل من خمس سنوات	4.09	-	*0.408	*0.307
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	3.68	-	-	-0.101
	عشر سنوات فأكثر	3.78			

يلاحظ من الجدول (25) أن الفروق في مستوى الصحة التنظيمية على بعد (العلاقات

الاجتماعية) كانت لصالح المعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات) وفئة (عشر سنوات فأكثر) مقارنة بفئة الخبرة من (خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات) لصالح فئة أقل من خمسة سنوات.

متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى (الصحة التنظيمية) في

المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، والجدول (26) يبين ذلك.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات متغير الخبرة	المجال
0.62	3.85	178	بكالوريوس	التأكيد الأكاديمي
0.58	3.98	69	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.63	3.55	44	ماجستير فأعلى	
0.95	3.86	178	بكالوريوس	العلاقات الاجتماعية
0.84	4.03	69	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.71	3.35	44	ماجستير فأعلى	
0.72	3.67	178	بكالوريوس	التكامل المؤسسي
0.67	3.96	69	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.58	3.39	44	ماجستير فأعلى	
0.80	4.01	178	بكالوريوس	المبادأة بالعمل
0.60	4.12	69	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.58	3.73	44	ماجستير فأعلى	
0.76	3.97	178	بكالوريوس	الروح المعنوية
0.39	4.06	69	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.58	3.81	44	ماجستير فأعلى	
0.80	3.87	178	بكالوريوس	تأثير المدير
0.67	4.02	69	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.71	3.68	44	ماجستير فأعلى	

0.95	3.67	178	بكالوريوس	الدعم بالموارد
0.73	3.92	69	بكالوريوس+دبلوم عالي	
0.69	3.49	44	ماجستير فأعلى	
0.65	3.84	178	بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.52	4.01	69	بكالوريوس+دبلوم عالي	
0.52	3.57	44	ماجستير فأعلى	

يُلاحظ من الجدول (26) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين في كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية، إذ حصل أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم عالي) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.01)، تلاه أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) بالرتبة الثانية إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.84). بينما جاء أصحاب المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) بالرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.57)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (27).

الجدول (27)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.001	6.974	2.596	2	5.191	بين المجموعات	التأكيد الأكاديمي
		.3720	288	107.192	داخل المجموعات	
			290	112.383	المجموع	
0.000	8.220	6.574	2	13.148	بين المجموعات	العلاقات الاجتماعية
		.8000	288	230.342	داخل المجموعات	
			290	243.490	المجموع	
0.000	9.635	4.561	2	9.123	بين المجموعات	التكامل المؤسسي
		.4730	288	136.343	داخل المجموعات	
			290	145.465	المجموع	
0.018	4.082	2.145	2	4.290	بين المجموعات	المبادأة بالعمل
		.5250	288	151.334	داخل المجموعات	
			290	155.623	المجموع	
0.161	1.837	.8040	2	1.609	بين المجموعات	الروح المعنوية
		.4380	288	126.108	داخل المجموعات	
			290	127.717	المجموع	
0.067	2.724	1.560	2	3.120	بين المجموعات	تأثير المدير
		.5730	288	164.916	داخل المجموعات	
			290	168.036	المجموع	

0.028	3.636	2.731	2	5.462	بين المجموعات	الدعم بالموارد
		.7510	288	216.310	داخل المجموعات	
			290	221.772	المجموع	
0.001	6.989	2.547	2	5.094	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.3640	288	104.965	داخل المجموعات	
			290	110.059	المجموع	

أظهرت النتائج في الجدول (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

في مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، إذ بلغت قيمة "ف" للدرجة الكلية (6.989) وبمستوى $(\alpha \leq 0.001)$ كما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد بإستثناء بعدي الروح المعنوية وتأثير المدير، ولمعرفة عائلية الفروق ذات الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (28) يُبين ذلك.

الجدول (28)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

المتوسط الحسابي	بكالوريوس	بكالوريوس + دبلوم عالي	ماجستير فأعلى	مستويات متغير المؤهل العلمي	المجال
3.85	-	-0.128	*0.306	بكالوريوس	التأكيد الأكاديمي
3.98	-	-	*0.436	بكالوريوس + دبلوم عالي	
3.55				ماجستير فأعلى	

ماجستير فأعلى	بكالوريوس + دبلوم عالي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي		العلاقات الاجتماعية
*0.516	-0.164	-	3.86	بكالوريوس	
*0.680			4.03	بكالوريوس+دبلوم عالي	
			3.35	ماجستير فأعلى	
ماجستير فأعلى	بكالوريوس + دبلوم عالي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي		التكامل المؤسسي
0.282	*0.290 -	-	3.67	بكالوريوس	
*0.572			3.96	بكالوريوس+دبلوم عالي	
			3.39	ماجستير فأعلى	
ماجستير فأعلى	بكالوريوس + دبلوم عالي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي		المبادأة بالعمل
0.281	-0.113	-	4.01	بكالوريوس	
*0.399			4.12	بكالوريوس+دبلوم عالي	
			3.73	ماجستير فأعلى	
ماجستير فأعلى	بكالوريوس+دبلوم عالي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي		الدعم بالموارد
0.183	-0.248		3.67	بكالوريوس	
*0.432			3.92	بكالوريوس+دبلوم عالي	
			3.49	ماجستير فأعلى	
ماجستير فأعلى	بكالوريوس+دبلوم عالي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي		الدرجة الكلية
*0.267	-0.168	-	3.84	بكالوريوس	
*0.435			4.01	بكالوريوس+دبلوم عالي	
			3.57	ماجستير فأعلى	

يُلاحظ من الجدول (28) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية في مستوى الصحة التنظيمية

في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، في الدرجة الكلية، تُعزى للأفراد ممّن يحملون مؤهل

علمي (بكالوريوس)، و(بكالوريوس + دبلوم)، وكانت الفروق لصالح حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس)

و(بكالوريوس + دبلوم) للأبعاد الآتية: بعد (التأكيد الأكاديمي)، بعد (العلاقات الإجتماعية)، بعد (الدعم بالموارد)، أما بالنسبة لبعدي (المبادأة بالعمل) و(التكامل المؤسسي) فكان الفرق لصالح حملة (بكالوريوس + دبلوم).

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

أ- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير جنس المعلم، كما تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين والجدول (29) يُبين ذلك.

الجدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير جنس المعلم.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
استراتيجية التسوية	ذكور	121	3.86	0.63	-1.826	0.068
	إناث	170	4.01	0.71		
استراتيجية التكامل	ذكور	121	3.61	0.76	-2.861	0.005
	إناث	170	3.86	0.73		
استراتيجية التجنب	ذكور	121	3.64	0.74	-2.224	0.027
	إناث	170	3.84	0.80		
استراتيجية الإرضاء	ذكور	121	3.27	0.81	-5.303	0.000
	إناث	170	3.75	0.71		
استراتيجية الهيمنة	ذكور	121	3.70	0.86	-0.839	0.402
	إناث	170	3.77	0.69		
الدرجة الكلية	ذكور	121	3.60	0.57	-3.581	0.000
	إناث	170	3.84	0.58		

أظهرت النتائج في الجدول (29) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

في الدرجة الكلية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، إذ بلغت القيمة التائية (-3.581)، عند مستوى ($\alpha \leq 0.000$) كما وجدت فروق دالة احصائيا في (استراتيجية التكامل) إذا بلغت القيمة التائية (-2.861) وبمستوى

($\alpha \leq 0.005$) ولصالح الإناث، ولاستراتيجية التجنب إذ بلغت القيمة التائية (-2.224) وبمستوى دلالة (5.303-) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.027$)، ولاستراتيجية الارضاء إذ بلغت القيمة التائية (-1.829) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.000$)، هذا ولم تكن الفروق دالة احصائيا لاستراتيجية الهيمنة إذ بلغت القيمة التائية (-0.839) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.402$)، ولاستراتيجية التسوية إذ بلغت القيمة التائية (-1.829) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.068$).

متغير الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم، والجدول (30) يُبين ذلك.

الجدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات متغير الخبرة	المجال
0.72	4.00	56	أقل من خمس سنوات	استراتيجية التسوية
0.82	3.82	62	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.61	3.98	173	عشر سنوات فأكثر	
0.81	3.84	56	أقل من خمس سنوات	استراتيجية التكامل
0.97	3.46	62	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.61	3.84	173	عشر سنوات فأكثر	

0.81	3.80	56	أقل من خمس سنوات	استراتيجية التجنب استراتيجية الارضاء
0.90	3.60	62	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.72	3.80	173	عشر سنوات فأكثر	
0.91	3.60	56	أقل من خمس سنوات	استراتيجية الهيمنة
0.93	3.39	62	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.68	3.59	173	عشر سنوات فأكثر	
0.94	3.60	56	أقل من خمس سنوات	الدرجة الكلية
0.82	3.77	62	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.68	3.78	173	عشر سنوات فأكثر	

يُلاحظ من الجدول (30) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم، في كل استراتيجية من الإستراتيجيات الخمس والدرجة الكلية، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة من (عشر سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.78). وجاء أصحاب فئة الخبرة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77)، في حين جاء أصحاب فئة الخبرة (أقل من خمس سنوات) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.60)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (31).

الجدول (31)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.226	1.493	0.695	2	1.391	بين المجموعات	استراتيجية التسوية
		0.466	288	134.137	داخل المجموعات	
			290	135.527	المجموع	
0.002	6.348	3.444	2	6.888	بين المجموعات	استراتيجية التكامل
		0.543	288	156.266	داخل المجموعات	
			290	163.155	المجموع	
0.216	1.541	0.935	2	1.870	بين المجموعات	استراتيجية التجنب
		0.607	288	174.739	داخل المجموعات	
			290	176.609	المجموع	
0.199	1.625	1.007	2	2.014	بين المجموعات	استراتيجية الإرضاء
		0.620	288	178.501	داخل المجموعات	
			290	180.515	المجموع	
0.323	1.135	0.668	2	1.336	بين المجموعات	استراتيجية الهيمنة
		0.588	288	169.455	داخل المجموعات	
			290	170.790	المجموع	
0.060	2.843	0.957	2	1.914	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.337	288	96.973	داخل المجموعات	
			290	98.888	المجموع	

أظهرت النتائج في الجدول (31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ يبين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة للمعلم في الدرجة الكلية، إذ بلغت قيمة ف (2.843) عند مستوى $(\alpha \leq 0.060)$ ، بينما وجدت فروق دالة احصائيا في (استراتيجية التكامل) إذا بلغت قيمة ف (6.348) وبمستوى $(\alpha \leq 0.002)$ ، أما بالنسبة لبقية الاستراتيجيات فلم تكن الفروق دالة احصائيا فقد تراوحت قيمة "ف" من (1.135) لإستراتيجية الهيمنة إلى (1.625) لإستراتيجية الإرضاء. وللتعرّف إلى عائدية الفروق بالنسبة لإستراتيجية التكامل تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (32) يُبين ذلك.

الجدول(32)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

المجال	مستويات متغير المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	أقل من خمس سنوات	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	عشر سنوات فأكثر
التكامل	أقل من خمس سنوات	3.84	-	*0.378	0.003
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	3.46			*-0.374
	عشر سنوات فأكثر	3.84			

يلاحظ من الجدول (32) أن الفروق في استراتيجية التكامل تُعزى لصالح فئتي (أقل من خمس

سنوات)، و(عشر سنوات فأكثر) مقارنة بفئة الخبرة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات).

متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، والجدول (33) يُبين ذلك.

الجدول (33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات متغير المؤهل العلمي	المجال
0.73	3.94	178	بكالوريوس	التسوية
0.63	4.05	69	بكالوريوس + دبلوم	
0.55	3.84	44	ماجستير فما فوق	
0.80	3.78	178	بكالوريوس	التكامل
0.65	3.82	69	بكالوريوس + دبلوم	
0.67	3.56	44	ماجستير فما فوق	
0.79	3.74	178	بكالوريوس	التجنب
0.80	4.05	69	بكالوريوس + دبلوم	
0.48	3.40	44	ماجستير فما فوق	
0.82	3.54	178	بكالوريوس	الإرضاء
0.74	3.78	69	بكالوريوس + دبلوم	
0.59	3.25	44	ماجستير فما فوق	

0.82	3.65	178	بكالوريوس	الهيمنة
0.66	3.94	69	بكالوريوس+دبلوم	
0.64	3.80	44	ماجستير فما فوق	
0.61	3.72	178	بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.55	3.92	69	بكالوريوس+دبلوم	
0.44	3.54	44	ماجستير فما فوق	

يتبين من الجدول (33) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري

المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر

المعلمين، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في كل إستراتيجية من الإستراتيجيات الخمس والدرجة الكلية، إذ

حصل أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.92)، تلاه

أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.72). بينما جاء أصحاب المؤهل

العلمي (ماجستير فما فوق) بالرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.54)، ولتحديد فيما إذا كانت

الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين

الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (34).

الجدول (34)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.265	1.335	0.622	2	1.245	بين المجموعات	استراتيجية التسوية
		0.466	288	134.283	داخل المجموعات	
			290	135.527	المجموع	
0.144	1.954	1.092	2	2.185	بين المجموعات	استراتيجية التكامل
		0.559	288	160.970	داخل المجموعات	
			290	163.155	المجموع	
0.000	10.038	5.755	2	11.509	بين المجموعات	استراتيجية التجنب
		0.573	288	165.100	داخل المجموعات	
			290	176.609	المجموع	
0.002	6.434	3.860	2	7.720	بين المجموعات	الارضاء
		0.600	288	172.795	داخل المجموعات	
			290	180.515	المجموع	
0.023	3.805	2.199	2	4.397	بين المجموعات	الهيمنة
		0.578	288	166.393	داخل المجموعات	
			290	170.790	المجموع	
0.003	6.004	1.979	2	3.958	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.330	288	94.929	داخل المجموعات	
			290	98.888	المجموع	

أظهرت النتائج في الجدول (34) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، في الدرجة الكلية، فقد بلغت القيمة الفائية للدرجة الكلية (6.004)، عند مستوى ($\alpha \leq 0.003$) ولاستراتيجية التجنب (10.038)، عند مستوى ($\alpha \leq 0.000$)، وبلغت (6.434) لاستراتيجية الارضاء عند مستوى ($\alpha \leq 0.002$)، أما بالنسبة لإستراتيجية الهيمنة فقد بلغت قيمة ف (3.805) وبمستوى ($\alpha \leq 0.023$)، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجية التسوية إذ بلغت قيمة ف (1.335) وبمستوى ($\alpha \leq 0.265$)، وكذلك بالنسبة لإستراتيجية التكامل فقد بلغت قيمة ف (1.954) وبمستوى ($\alpha \leq 0.144$). وللتعرّف إلى عائدة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (35) يُبيّن ذلك.

الجدول (35)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

المجال	مستويات متغير المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	بكالوريوس+دبلوم	ماجستير فما فوق
التجنب	بكالوريوس	3.74	-	*-0.309	*0.339
	بكالوريوس+دبلوم	4.05		-	*0.648
	ماجستير فما فوق	3.40			-
الارضاء	بكالوريوس	3.54	-	-0.245	0.287
	بكالوريوس+دبلوم	3.78		-	*0.532
	ماجستير فما فوق				

-			3.25	ماجستير فما فوق	
ماجستير فما فوق	بكالوريوس+دبلوم	بكالوريوس	المتوسط الحسابي		الهيمنة
*-0.149	*-0.291	-	3.65	بكالوريوس	
0.142	-		3.94	بكالوريوس+دبلوم	
-			3.80	ماجستير فما فوق	
ماجستير فما فوق	بكالوريوس+دبلوم	بكالوريوس	المتوسط الحسابي		الدرجة الكلية
*0.179	- 0.196	-	3.72	بكالوريوس	
*0.375	-		3.92	بكالوريوس+دبلوم	
-			3.54	ماجستير فما فوق	

**ذالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يُلاحظ من الجدول (35) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الدرجة الكلية، تُعزى للمعلمين ممن لديهم مؤهل علمي (بكالوريوس)، و(بكالوريوس + دبلوم)، وبالنسبة لاستراتيجية التجنب فإن الفروق لصالح (بكالوريوس) و(بكالوريوس + دبلوم)، اما بالنسبة لكل من استراتيجية الارضاء وإستراتيجية الهيمنة فقد كانت الفروق لصالح الافراد ممن لديهم مؤهل (بكالوريوس + دبلوم).

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تضمّن هذا الفصل مناقشة لأسئلة الدراسة في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها وكما يأتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه "ما مستوى الصحة التنظيمية

في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج في الجدول (7) أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، بشكل عام ولكل بعد من أبعاد الصحة التنظيمية. فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.84) بإنحراف معياري (0.62). وتراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد ما بين (3.99) لبعد المبادأة بالعمل و(3.69) لبعد التكامل المؤسسي. وقد تعزى هذه النتيجة لوعي المعلمين وإدراكهم لأهمية الصحة التنظيمية في المدارس، وضرورة التمتع بها، لما لها من أثر إيجابي في أدائهم، لا سيما وأن المهمة المنوطة بهم تتعلق بتربية الإنسان وبنائه وتطويره لخدمة مجتمعه، وهذا قد لا يتحقق إلا في ظل بيئة تربوية مناسبة تسيّر عمل العاملين وتوفر لهم متطلبات الإنجاز.

ويعد هذا المستوى المرتفع للصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية مؤشراً واضحاً على قناعة المعلمين ورضاهم عن طبيعة العمل الذي يمارسونه، وعن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم، وتأثيره الفاعل في سير العملية التربوية وتحقيق أهدافها، مما قد يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والمثابرة للإرتقاء بمستوى طلبتهم أكاديمياً وتربوياً.

هذا واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة دراسة كلينجيل وليدن (Klingele & Lyden, 2001)، وأختلفت مع دراسات: القصير (2006)، وسالم (2007)، وبيفانز وريتشارد وفيلب (Bevans, Richard & Philp, 2007)، والكمالي (2011)، والحجايا والكريمين (2013)، وهونج ولو وتونر (Hong, Law & Toner, 2014)، التي أظهرت أن مستوى الصحة التنظيمية كان متوسطاً.

أما بالنسبة لكل بُعد من أبعاد الصحة التنظيمية فكانت المناقشة على النحو الآتي:

1. بُعد المبادأة بالعمل:

أشارت النتائج في الجدول (8) إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لبُعد "المبادأة بالعمل" كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.99) بانحراف معياري (0.73) وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين يؤكدون على أهمية التزام المعلمين بأنظمة العمل والتقيد بها وعدم الخروج على التشريعات الإدارية، فضلاً عن قيامهم بالتخطيط للأعمال الإدارية المنوطة بهم قبل البدء بتنفيذها. وربما عكست هذه النتيجة سعي المدير المتواصل لإحداث التغييرات المطلوبة في المدرسة وفقاً لمتطلبات الوضع الراهن، والتزامه بتطبيق معايير الأداء وفقاً لما مقرر، واعتماده أسلوب المناقشة مع المعلمين فيما يتعلق بالمهام المكلفين بها وكيفية أدائها، بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة.

2. بُعد الروح المعنوية:

أظهرت النتائج في الجدول (9) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لبعد "الروح المعنوية" كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.97) بانحراف معياري (0.66). وقد تعود هذه النتيجة إلى طبيعة الجو السائد في المدرسة، والذي قد يغلب عليه طابع الألفة والمودة والعلاقات الحميمة بين المعلمين والعاملين الآخرين. وربما عكست هذه النتيجة التعامل الإيجابي الخلاق بين المعلمين في أثناء أدائهم لمهامهم التربوية والأكاديمية، أو اهتمام المعلمين ببعضهم بعضاً. وتعزى هذه النتيجة إلى الثقة السائدة بين المعلمين التي تعد ركناً أساسياً في التعامل السليم داخل المؤسسة التربوية، والتي قد تبدو آثارها في تمتع المعلمين بروح معنوية عالية في المدرسة، تتضح من خلال سلوكهم في المواقف المختلفة. والتي قد تنعكس في شعور المعلمين بالانتماء إلى المدرسة التي يعملون فيها وحرصهم على مكانتها وسمعتها، ولذلك فهم يبذلون قصارى جهودهم لإنجاز الأعمال وقد يندفعوا لأداء هذه الأعمال بحماس لإنجازها في الوقت المحدد.

3. بُعد تأثير المدير:

أشارت النتائج في الجدول (10) إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لبعد "تأثير المدير" كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.67). وقد تعزى هذه النتيجة إلى الدور التنسيقي الذي يقوم به المدير مع المسؤولين عن الإشراف التربوي، ويعيره إهتماماً كثيراً، مما قد ينعكس إيجابياً على قيام هؤلاء المسؤولين بالتعاون مع المدير لتسهيل المهام المنوطة به، وتلبية إحتياجاته المتعلقة بالعمل المدرسي. وربما عكست هذه النتيجة اهتمام

المسؤولين أنفسهم بما يقدمه المدير من ملاحظات ومقترحات وتوصيات ذات صلة بطبيعة العملية التربوية وتحقيق أهدافها، مما قد يشير إلى أن المسؤولين يهتمون بما يقدمه المدير من أفكار من جهة، وما للمدير من تأثير قد يكون في قراراتهم من جهة أخرى.

4. بُعد التأكيد الأكاديمي:

أشارت النتائج في الجدول (11) إلى أن مستوى ممارسة المديرين لبعد "التأكيد الأكاديمي" كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84) بانحراف معياري (0.62). ويستدل من هذه النتيجة تأكيد إدارة المدرسة ممثلة بمديرها على التحصيل الأكاديمي للطلبة، وقد تعكس هذه النتيجة وجود بيئة مدرسية منظمة تساعد على تحقيق الإنجاز الأكاديمي المطلوب، وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة لأن الطلبة يأخذون في الاعتبار العمل على تحسين مستوى أدائهم لإحراز علامات جيدة وبشكل مستمر، ولذلك يسود بينهم الإحترام والتقدير لبعضهم بعضاً، وبخاصة أولئك الطلبة الذين يمكن وصفهم بأنهم متميزون ومتفوقون دراسياً. وتعزى هذه النتيجة إلى مقدرة الطلبة على تحقيق الأهداف التي وضعتها لهم المدرسة والمتعلقة بتحصيلهم الأكاديمي. وأن المعلمين يرون هذه المقدرة لدى طلبتهم. وربما جاءت هذه النتيجة لأن المدرسة تضع معايير عالية للأداء التدريسي، وتطلب من الطلبة تحقيق هذه المعايير، الأمر الذي قد يدفعهم إلى بذل الجهد ومواصلة الدراسة والقيام بأداء بعض النشاطات والأعمال الإضافية للحصول على درجات تتماشى مع المعايير التي وضعتها مدرستهم.

5. بُعد العلاقات الإجتماعية:

أظهرت النتائج في الجدول (12) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لبعد "العلاقات الاجتماعية" كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.92). وقد تعود هذه النتيجة إلى سيادة العلاقات الاجتماعية الإيجابية جو المدرسة من خلال إحترام المدير لما يقدمه المعلمون من إقتراحات وملاحظات، وأن علاقات المدير مع المعلمين واضحة لا يكتنفها الغموض، ودوره في التعامل قد يبدو إيجابياً ومقبولاً، فضلاً عن التعاون القائم بين المدير ومعلميه قد يعطي صورة إيجابية للوضع القائم في المدرسة ويضفي على العلاقات روح الفريق والمودة والتعاطف بين العاملين وربما تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى أن المدير يسعى جاهداً لتوفير الظروف المناسبة للمعلمين والتي تحقق لهم الرفاهية المطلوبة على مستوى المدرسة، من خلال الفعاليات والممارسات والمناسبات التي تتم داخل المدرسة لتقريب المعلمين إلى بعضهم بعضاً، وإزالة الخلافات لتهيئة بيئة عمل تربوية. ومما قد يساعد في دعم ذلك، ما يبديه المدير من تعامل مع جميع المعلمين، يتسم بالعدالة، مما قد يشعرهم بالإرتياح والإطمئنان النفسي الذي سينعكس على أدائهم للمهام المنوطة بهم.

6. بُعد الدعم بالموارد:

يتضح في الجدول (13) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لبعد "الدعم بالموارد" كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.87). وقد تتسبب هذه النتيجة إلى أن إدارة المدرسة تعمل على توفير الأجهزة والوسائل المطلوبة للتدريس عندما

يطلبها المعلمون، ليتمكنوا من تيسير العملية التعليمية التعلمية، وربما جاءت هذه النتيجة لقيام إدارة المدرسة بإستخدام ما متاح لديها من موارد بطريقة فاعلة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وتعمل في الوقت ذاته على توفير ما تحتاجه العملية التعليمية من مواد إضافية. وحيث أن هذه الموارد على إختلاف أنواعها تعد عاملاً رئيساً في نجاح المعلمين في أداء مهماتهم التدريسية، فإن قيام الإدارة المدرسية بتوفير ما يحتاجه المعلمون من أجهزة وأدوات ومعدات ووسائل تعليمية يمكن أن يحقق نتائج إيجابية تنعكس على سير العمل في المدرسة.

7. بُعد التكامل المؤسسي:

يتبين من الجدول (14) أن مستوى ممارسة المديرين لبعد "التكامل المؤسسي" كان مرتفعاً. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) بانحراف معياري (0.71). وقد يُعزى هذه النتيجة إلى أن المدير يقف إلى جانب المعلمين وبخاصة إذا تعرضوا لطلبات غير معقولة من أولياء الأمور، فيقف موقف المدافع عنهم والمتبني لقضاياهم، ولا يسمح لأي ولي أمر التجاوز أو التناول على أحد المعلمين. وقد يستدل من هذه النتيجة أن إدارة المدرسة ممثلة بمديرها تعمل على مقاومة أي ضغوط خارجية تؤثر في سير عمل المدرسة، ولذلك تحرص هذه الإدارة على إقامة علاقات إيجابية يسودها الود والتعاون مع أعضاء المجتمع المحلي لخدمة أغراض المدرسة وأهدافها، وفي ضوء ذلك لا تعمل إدارة المدرسة على تلبية أي طلب لأولياء الأمور إلا إذا كان منسجماً ومتفقاً مع البرامج والنشاطات التي تقدمها المدرسة. والإدارة المدرسية ذاتها هي المسؤولة عن السياسة التربوية التي تضعها، ولا تسمح لأي فرد بالتدخل في هذا الشأن الذي يقتصر عليها، ويتحدد بالمهام الموكولة إليها.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه "ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج في الجدول (15) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري (0.58) وتراوحت المتوسطات الحسابية للإستراتيجيات الخمس ما بين (3.95) لإستراتيجية التسوية و(3.55) لإستراتيجية الإرضاء. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يستخدمون الإستراتيجيات الخمس في إدارتهم للصراع. وهذا يتوقف على الحالة أو الموقف الذي يواجهه المديرون والذي ينجم عن الصراع الذي يحدث داخل المدرسة. وقد يستدل من هذا الإستخدام المتنوع للإستراتيجيات، أن المديرين قد يتعرضون لمواقف صراع متباينة، تتطلب إستخدام الإستراتيجية المناسبة مع كل موقف. وحيث أن الإستراتيجية الواحدة، مهما امتلكت من خصائص، فلا تكون مجدية لوحدها، لذلك ينبغي على أي مدير أن يكون ملماً بهذه الإستراتيجيات وأين ومتى يستخدمها في حالة ظهور الصراع.

ولقد اتفقت نتيجة الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الجعافرة (2013). وإختلفت مع النتائج التي توصلت إليها دراسة البرعصي (2014)، ودراسة أبو سنيّة والبياتي (2014)، إذ كان مستوى الممارسة لهذه الإستراتيجيات متوسطاً في كلتا الدراستين.

أما بالنسبة لمناقشة كل إستراتيجية فكانت على النحو الآتي:

1. استراتيجية التسوية:

أشارت النتائج في الجدول (16) إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لهذه الإستراتيجية كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.68). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يرغبون في إستخدام هذه الإستراتيجية، لان تعبر عن درجة متوسطة من حيث الإهتمام بالذات والإهتمام بالآخرين وقد يحاول المديرون الوصول إلى تسوية أو حل وسط، بحيث يؤدي إلى رضا المديرين من جهة ورضا المعلمين والعاملين الآخرين من جهة أخرى. وربما عكست هذه النتيجة ميل المديرين إلى إستخدام أسلوب الأخذ والعطاء لحسم الخلاف بين الأطراف المتصارعة والوصول إلى حل وسط يرضي الأطراف المعنية. ويحاول المديرون اللجوء إلى إستخدام هذه الإستراتيجية عندما يتعرضون لمأزق يتطلب مواجهة وإستخداماً لإحدى الإستراتيجيات. فيعمدون إلى إستراتيجية التسوية، بوصفها الأكثر تأثيراً في مثل هذا الموقف. وقد تعود هذه النتيجة إلى إقتراح المديرين عاملاً مشتركاً بين الأطراف المتصارعة، يكون منطلقاً لحسم النزاع بين الأفراد داخل المدرسة. وربما تنسب هذه النتيجة إلى تمكن المديرين من التفاوض مع المعلمين من أجل الوصول إلى حل وسط، مما قد يشير إلى أن مهارة التفاوض تعد عاملاً رئيساً في التوصل إلى تسوية الأمور، ينبغي أن يمتلكها المديرون للقيام بالتفاوض مع المعلمين من أجل التخلص من حالة الصراع وإدارته بالطريقة المناسبة التي تؤتي ثمارها.

2. استراتيجية التجنب:

أظهرت النتائج في الجدول (17) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لهذه الإستراتيجية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76) بانحراف معياري (0.78). وتشير هذه الإستراتيجية إلى إهتمام منخفض بالذات وبالآخرين. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير يتجنب الإحتكاك والتفاعل المباشر مع المعلمين والذي قد تنتج عنه أمور سلبية، أو ربما يتجنب استخدام الألفاظ النابية وغير المناسبة أو يتبادلها مع المعلمين فيميل إلى الإنسحاب من موقف الصراع. وربما جاءت هذه النتيجة لأن المدير نفسه يحاول الإبتعاد عن الخلافات أو حدوثها مع المعلمين، لذلك فهو لا يرغب في مناقشة ما بينه وبين المعلمين من نقاط خلاف ويحتفظ بها لنفسه، خشية إثارة الحساسيات التي قد تولد حالات صراع متعددة. وقد تنسب هذه النتيجة إلى أن المدير يتجنب قدر المستطاع، الإعلان عن خلافاته مع بعض المعلمين، ويحاول كذلك تجنب المواجهة المباشرة مع المعلمين والتي من شأنها قد تولد خلافات جديدة تضاف لحالة الخلاف القائمة. وربما يلجأ المدير إلى استخدام هذه الإستراتيجية عندما لم يتمكن من التوصل إلى حل وسط نتيجة لإستخدامه إستراتيجية التسوية.

3. استراتيجية التكامل:

يتبين من الجدول (18) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.75). وتعبّر هذه الإستراتيجية عن درجة مرتفعة بالإهتمام بالنفس والإهتمام بالآخرين. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يحاولون التعاون مع المعلمين بهدف الوصول إلى قرارات يقبلها الطرفان، وبالتالي

يسهل تنفيذها والالتزام بها، وربما عكست هذه النتيجة تزيث المديرين والتحقق من البيانات والمعلومات التي يحصلون عليها بهدف الوصول إلى حل مقبول بصدد موقف الصراع، وبمشاركة المعلمين في هذا الإجراء. وقد تنسب هذه النتيجة إلى أن المديرين يحاولون الأخذ بأسلوب المشاركة في صنع القرار واتخاذها. فقد لا يميل المديرين إلى الإنفراد في إتخاذ القرار، بل مشاركة المعلمين للوصول إلى حل أكثر رضاً، وتقبله جميع الأطراف، وبما يرضي توقعاتهم إزاء الموضوع أو المشكلة المطروحة. وذلك فهم يعملون بطريقة تعاونية مع المعلمين من أجل الدفاع عن القرارات التي تم إتخاذها، ومن ثم العمل على تنفيذها بما فيه مصلحة الجميع. وربما جاءت هذه النتيجة إنعكاساً لمحاولات المديرين التوفيق بين أفكارهم وأفكار معلمهم بشكل متكامل من أجل الوصول إلى قرار مشترك يتفق عليه الطرفان. وقد تعود هذه النتيجة إلى أن المديرين يبذلون جهودهم في تبادل المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة موضوع الخلاف للوصول إلى حل لها. وربما عكست هذه النتيجة الإهتمامات المشتركة والمكتشفة بين المديرين والمعلمين لحل القضايا بأفضل الطرق، مما يسهل تناول هذه القضايا بشفافية، يمكن من خلالها التوصل إلى حلول أفضل.

4. استراتيجية الهيمنة:

أظهرت النتائج في الجدول (19) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لهذه الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري (0.77). وتشير هذه الإستراتيجية إلى درجة مرتفعة بالإهتمام بالذات ودرجة منخفضة بالإهتمام بالآخرين. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير الذي يستخدم هذه الإستراتيجية يتبنى وجهة النظر التي يعرضها ويدافع عنها فيما يتعلق بالموضوع المطروح. وقد يتعصب لوجهة

نظره وبعدها صحيحة تماماً، ولا يقبل النقد الموجه إليه أو لوجهة نظره. وربما جاءت هذه النتيجة لأن المدير نفسه عادة ما يستخدم خبرته في توجيه الأمور لمصلحته وفي ضوء هذا التوجه يتخذ القرار المناسب له. وقد يحاول المدير التأثير في الآخرين، من خلال مكانته الوظيفية، لقبول الأفكار التي يطرحها إزاء الموضوع أو الموضوعات قيد المناقشة. وبهذا فقد يميل إلى استخدام السلطة التي يتمتع بها لإتخاذ القرارات التي تصب في مصلحته، لذلك فهو قد يستخدم هذا النفوذ لإحراز التفوق على الآخرين.

5. استراتيجية الارضاء:

يتضح من الجدول (20) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لهذه الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.79). وتتسم هذه الإستراتيجية بأن سلوك المديرين يميل إلى الإهتمام المنخفض بالذات والإهتمام المرتفع بالآخرين. أي أنها تعكس سلوك الإيثار الذي يمارسه المديرون عند إدارتهم للصراع التنظيمي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير لديه المقدرة على إستيعاب الرغبات المتعددة للمعلمين، ويحاول إشباع حاجاتهم، كما أنه يعمل على إرضاء توقعات العاملين والمعلمين وفقاً للإمكانيات المتاحة على مستوى المدرسة، فضلاً عن إستجابته لما يقترحه المعلمون ويعمل على مساندة رغباتهم ولكن ليس بالمستوى المطلوب. وبشكل عام، إن ممارسة المدير لهذه الإستراتيجية تعني تفضيل الآخرين عليه وتقديم مصلحتهم على مصلحته الشخصية.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان ومستوى ممارسة المديرين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؟

أشارت النتائج في الجدول (21) إلى وجود علاقة إرتباطية وإيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الدرجة الكلية لإستبانة الصحة التنظيمية والدرجة الكلية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.652). كما وجدت علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين جميع أبعاد الصحة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بإستثناء العلاقة الإرتباطية غير الدالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد "العلاقات الإجتماعية" وإستراتيجية الهيمنة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.07). ويستدل من هذه النتيجة أن الصحة التنظيمية عامل مهم في إضفاء جو من الود والطمأنينة في المدرسة، قد يمكّن المدير من الإبقاء على مثل هذا الجو الإيجابي، من خلال مواجهة الخلافات أو النزاعات التي قد تحدث داخل المدرسة، وذلك باستخدام الإستراتيجية المناسبة مع الموقف الذي تتناسبه تلك الإستراتيجية. وبذلك كلما إرتفع مستوى الصحة التنظيمية في المدرسة كان مؤشراً إيجابياً على المناخ التنظيمي المطلوب في المدرسة، وبالتالي يستطيع المدير من خلال معرفته بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي أن يستخدم الإستراتيجية المناسبة عند ظهور حالة من الحالات التي تستوجب مثل هذا الإستخدم.

أما العلاقة غير الإرتباطية بين بُعد "العلاقات الإجتماعية" في إستبانة الصحة التنظيمية، وإستراتيجية الهيمنة، فقد يعزى ذلك إلى أن العلاقات الإجتماعية تعني التفاعل والتعاون بين الأفراد العاملين في أية مؤسسة. ومثل هذه العلاقات بحاجة إلى إستراتيجية ترضي هؤلاء العاملين، لا تكبت

حريتهم، أو لا تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم. ذلك أن ممارسة المدير لهذه الإستراتيجية، يمنع المعلمين والعاملين الآخرين من التصرف بحرية ويضغط عليهم. وبالتالي يوجد تناقض بين إقامة علاقات إيجابية إجتماعية بناءة بين العاملين وممارسة إستراتيجية يهيمن المدير من خلالها على مقدرات العاملين.

رابعاً: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت مناقشة هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الواردة فيه وعلى النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية إذ بلغت قيمة "ت" (-7.048) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وفي الأبعاد كافة ولصالح الاناث. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمات قد يكن أكثر إدراكاً ووعياً عن ما يجري في المدرسة من المعلمين، أو ربما أكثر تحسناً بالأحداث أو المشكلات التي تحدث في المدرسة والتي تعكّر صفو جوها. أو أن النساء يحكم عملية التنشئة الإجتماعية لديهن الرغبة في تعرّف ما يدور حولهن، والإستفسار عن كل صغيرة وكبيرة، ولا يتوقفن حتى يعرفن النتيجة على حقيقتها عند ذاك يشعرن بالإرتياح.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن إهتمام المعلمين يختلف عن إهتمام المعلمات. ففي الوقت الذي تركز المعلمة على ما يدور من حديث أو أفكار بين المعلمات أو بين المعلمات والإدارة أو أولياء الأمور، قد ينشغل المعلمون بالأمور الحياتية، وكيفية تغطية نفقات البيت وتلبية طلبات أفراد العائلة. وبشكل عام، قد تهتم المرأة بقضايا ترغب في الإهتمام بها وربما تريد تعرف ما يحدث وأن تكون السبّاقة في هذا الشأن. وعلى الطرف الآخر، فقد يكون هذا الوعي والإدراك والإحساس لديها جاء نتيجة لحرصها على الطلبة، وضرورة الإهتمام بهم وتحقيق أهدافهم المدرسية، فضلاً عن الحفاظ على سمعة المدرسة وسمعة العاملين فيها، فتكون على دراية بما يجري في المدرسة، وربما سعت للإخبار عن حالة سلبية قد تحدث داخل المدرسة بهدف الحفاظ على كيان المدرسة لتحقيق رسالتها المنشودة.

وإنفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القصير (2006)، وأختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة هونج ولو وتونر (Hong, Law, & Toner, 2014) وآخرون.

2- متغير الخبرة :

أشارت النتائج في الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha 0.05)$ في الدرجة الكلية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان تبعاً لمتغير خبرة المعلم، إذ بلغت قيمة "ف" (1.824) وبمستوى دلالة $(\alpha 0.163)$ كما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في جميع الأبعاد باستثناء بعد "العلاقات الإجتماعية"، إذ بلغت قيمة "ف" (3.345) وبمستوى دلالة (0.037).

وقد يعزى عدم وجود الفروق الدالة إحصائياً في الدرجة الكلية والأبعاد الستة لإستبانة الصحة التنظيمية إلى أن الخبرة ليست من المتغيرات المؤثرة التي تحدث فرقاً في إستجابات أفراد العينة.

فالصحة التنظيمية عادة ما يتم إطلاقها على تلك المنظمات المعافاة من الأمراض. والتميز بين الصحة والمرض لا يتطلب خبرة. لذلك فإن المعلمين سواء أكانوا من ذوي الخبرة القصيرة أم من ذوي الخبرة الطويلة يدركون إن كانت مدرستهم مريضة أم معافاة، وفي ضوء هذا الإدراك يشخصون الطبيعة الصحية لمدرستهم. وبهذا يمكن القول أن متغير الخبرة لم يعد من المتغيرات التي تحدث تأثيراً في إستجابات الأفراد من ذوي الخبرات المتباينة.

أما بالنسبة للفروق الدالة إحصائياً في بعد "العلاقات الإجتماعية" فقد أظهرت النتائج في الجدول (25) أن الفرق كان لصالح ذوي الخبرة من (أقل من خمس سنوات) وفئة الخبرة (عشر سنوات فأكثر). وقد يعزى ذلك إلى أن أصحاب الفئة الأولى ليس لديهم المعرفة الكافية بطبيعة عملهم، والتي قد تدفعهم إلى تحزّي كل صغيرة وكبيرة للإلمام بطبيعة المؤسسة التي يعملون فيها وخصائصها وسمات العاملين فيها، بينما يريد أصحاب الخبرة الطويلة التأكيد من تقديراتهم لمستوى الصحة التنظيمية في مدارسهم، فهم أكثر وعياً ومعرفة وإدراكاً لما يجري داخل مدارسهم وبذلك قد تكون إستجاباتهم أقرب إلى الواقع، لأن لديهم المقدرة على تشخيص الواقع الصحي تنظيمياً للمؤسسات التي يعملون فيها. وبذلك يمكن القول أن الخبرة أحد المتغيرات المؤثرة في تباين إستجابات المعلمين، فيما يتعلق بهذا البعد.

وأنفقت هذه النتيجة التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير

الخبرة مع دراستي السوالمة (2011) وهونج وآخرون (2014). (Hong & Toner, 2014).

3- متغير المؤهل العلمي:

يتبين من النتائج في الجدول (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha 0.05$) في مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية وفي جميع الأبعاد باستثناء بُعدي "الروح المعنوية" و"تأثير المدير". وأشارت نتائج إختبار شيفيه للمقارنات البعدية في الجدول (28) إلى أن الفروق لصالح حملة المؤهل العلمي "بكالوريوس" و"بكالوريوس + دبلوم". وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين الذين يحملون هذين المؤهلين "بكالوريوس" و"بكالوريوس + دبلوم" لديهم إهتمام بالمدرسة وما يجري فيها بشكل أكثر من حملة الشهادات العليا الذين قد تكون إهتماماتهم موجهة نحو مواقع إدارية عالية، أو رغبتهم في الإنتقال للعمل في الجامعات سواء داخل البلد أم خارجه. وربما ينظرون إلى الوقت الذي يقضونه في هذه المدارس على أنه مجرد محطة إنتظار، فهم قد لا يأبهون لما يجري في المدرسة، ولا يعيرون إهتماماً لذلك، لأن أمر هذه المؤسسة لا يعنيههم، ذلك أن هدفهم خارج إطار موقع العمل الذي ينتمون إليه جسدياً. أما بالنسبة لأصحاب البكالوريوس والبكالوريوس + الدبلوم. فهم جزء من المدرسة التي يعملون فيها. قد تكون رغباتهم وطموحاتهم ضمن إطار مكان عملهم في الوقت الحاضر -على الأقل- إلى أن يجدوا فرصة لإكمال دراستهم فتستجد لديهم رغبات وطموحات يسعون لتحقيقها.

أما بالنسبة لبُعدي "الروح المعنوية" و"تأثير المدير" فيبدو أن المؤهل العلمي ليس متغيراً مؤثراً في إدراك المعلمين لهذين البعدين، لكونهما يتعلقان بالحالة الشخصية للفرد، وليس هناك حاجة لأن يحصل الفرد على مؤهل علمي حتى يعرف "الروح المعنوية" أو يدرك "تأثير المدير" الذي يعمل معه ويخضع لسلطته. وأنفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة السوالمة (2011).

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس الذي نصه "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

تمت مناقشة هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الثلاثة الواردة فيه وكما يأتي:

1- متغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول (29) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الدرجة الكلية ولصالح الإناث وفي إستراتيجيات "التكامل" و"التجنب" و"الإرضاء" ولصالح الإناث أيضاً. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث أكثر وعياً وحساسية بالأساليب السلوكية التي يمارسها المدير في أثناء تعامله مع المعلمين في مواقف الصراع داخل المدرسة مقارنة بالذكور. وربما فرضت طبيعة العرف والعادات والتقاليد الإجتماعية على المرأة هذه الحالة من الحساسية لمثل هذه المواقف التي يكون فيها عدم إتفاق حول بعض القضايا المطروحة. فقد تدرك الإناث حالات التعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي عند حدوث الصراع، كما يدركن عملية الإنفتاح لتسهيل نقل المعلومات وتبادلها عندما يمارس المديرون إستراتيجية التكامل والتي يؤكدون من خلالها على الإهتمام المتكافئ بأنفسهم والعاملين معهم.

وقد تعي الإناث بشكل أكثر من الذكور إذا ما تهزّب المديرون من المسؤولية أو الإنسحاب من الموقف الذي يتضمن صراعاً ولذلك فهم يلجؤون إلى إستخدام إستراتيجية التجنب. وفي الوقت ذاته

تدرك الإناث الدور الذي يمارسه المديرون باستخدامهم إستراتيجية الإرضاء، وبخاصة عندما يحصلن على بعض الإمتيازات وهكذا يبدو أن متغير الجنس كان فاعلاً من حيث تأثيره في إستجابات المعلمين والمعلمات. وأن الإناث كن أكثر إهتماماً وإدراكاً من الذكور في هذا المجال.

أما بالنسبة لإستراتيجيتي "التسوية" و"الهيمنة" فلم تكن هناك فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس وهذا يشير إلى أن الجنس ليس متغيراً مؤثراً فيما يتعلق بهاتين الإستراتيجيتين. وربما كان إدراكهما ممكناً من كلا الجنسين.

وأنفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البرعصي (2014)، وأختلفت مع النتائج التي توصلت إليها دراسات المومني (2003)، والعسولي (2011)، والجعافرة (2013).

2- متغير الخبرة :

أشارت النتائج في الجدول (31) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة في الدرجة الكلية وفي جميع الإستراتيجيات بإستثناء إستراتيجية التكامل. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة هذه الإستراتيجيات واضحة ومعروفة وممكن وإدراكها بغض النظر عن الخبرة طالت أم قصرت، لأنها ممارسات أو أساليب سلوكية يقوم بها المديرون في أثناء تعاملهم مع حالات أو مواقف الصراع. وبذلك عُدَّت الخبرة متغيراً غير مؤثر في إحداث أي تباين في إستجابات المعلمين.

وفيما يتعلق بإستراتيجية التكامل فقد أظهرت النتائج في الجدول (32) أن الفروق تعزى إلى أصحاب الخبرة (أقل من خمس سنوات) و(عشر سنوات فأكثر). وربما تفسر هذه النتيجة في ضوء التعاون والإنفتاح بين العاملين في المدرسة نتيجة لممارسة المديرين لهذه الإستراتيجية والتي يلتفت إليها أصحاب الخبرة الفنية لأنها تتضمن جوانب إيجابية يرغبون فيها، كما يهتم بها أصحاب الخبرة الطويلة الذين تأثروا إيجابياً بالمديرين الذين إستخدموا هذه الإستراتيجية في مواقف الصراع لكونهم أكثر إدراكاً ووعياً بما يدور داخل المدرسة، وربما كانت لديهم المعرفة الكافية بهذه الإستراتيجيات وأي منها هو الأكثر ملاءمة للتعامل مع الصراع الذي قد يحدث في المدرسة.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الجعافرة (2013).

3- متغير المؤهل العلمي:

يتضح من النتائج في الجدول (34) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية وفي إستراتيجيات "التجنب" و"الإرضاء" و"الهيمنة" وأظهرت النتائج في الجدول (35) أن الفروق كانت لصالح المعلمين من حملة "البكالوريوس" و"البكالوريوس + دبلوم". ويستدل من هذه النتيجة أن حملة هذين المؤهلين لديهم الوعي والإدراك اللازمين لما يجري في مدارسهم، ولديهم المعرفة بالإستراتيجية التي يستخدمها مديروهم في حالات الصراع، لأن إهتمامهم يكون ضمن إطار المدرسة التي يعملون فيها، وطموحاتهم الآتية ضمن حدودها. في حين يكون لدى حملة الشهادة العليا طموح أعلى خارج حدود مدارسهم. وربما لا يعيروا

إهتماماً لما يحدث داخل المدرسة، فقد يرون أن بقاءهم في مدرستهم مؤقت بانتظار فرصة مناسبة مع المؤهل العلمي الذي حصلوا عليه.

أما بالنسبة لإستراتيجية التسوية والتكامل، فلم يكن لمتغير المؤهل العلمي تأثير في إستجابات المعلمين والمعلمات. وربما يعزى ذلك إلى أن كلا الإستراتيجيتين مرغوبتان من المعلمين فالإهتمام من المدير يكون متوسطاً لكلا الطرفين كما في إستراتيجية التسوية، ويكون مرتفعاً لطرفي الصراع كما في إستراتيجية التكامل، ولذلك لم تكن هناك فروق في وصف ممارسات المديرين لهاتين الإستراتيجيتين تبعاً للمؤهل العلمي للمعلمين.

وأنفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستنا المومني (2003)، ودراسة الجعافرة (2013).

التوصيات:

1. لما كانت النتائج المتعلقة بمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، فإن الباحثة توصي بتقديم الدعم والتحفيز للمديرين للحفاظ على هذا المستوى المرتفع للصحة التنظيمية في مدارسهم.
2. لما كانت النتائج المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان مرتفعة من حيث الممارسة، توصي الباحثة بتشجيع المديرين ودعمهم مادياً ومعنوياً للإستمرار في الحفاظ على هذا المستوى المرتفع لممارسة هذه الإستراتيجيات.
3. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى، وبمتغيرات لم تتناولها هذه الدراسة.

المراجع

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو سنينة، عونية والبياتي، عبد الجبار (2013). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية* 10 (1) 101-119.
- البرعصي، جيهان أحمد عبد العزيز (2014). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.
- البليبيسي، سناء جودت (2003). إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي. (إطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الجرو، علا إبراهيم العبد (2015). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية لمديري تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.
- الجعافرة، صفاء جميل (2013). "أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"، *مجلة دراسات* 40 (2) 1663-1687.

الحجايا، سليمان سالم والكريمين، هاني احمد (2013). مستوى توافر معايير الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان والطفيلة في إقليم جنوب الأردن، المجلة التربوية 26 (104) 379-339.

حسين، سلامة عبد العليم (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة عبد العظيم وحسين، طه عبد العظيم (2007). إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

سالم، مها كامل (2007). نموذج مقترح للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

السوالمه، غازي (2011). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

الشريف، عمر وعبدالعليم، أسامة (2009). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. عمان: دار المناهج، الأردن.

الشلايبي، زهير بو جمعة (2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. ط1 عمان: دار اليازوري، الأردن.

الصرابية، أكثم والطيط، عدنان (2010). توافر أبعاد الصحة التنظيمية في شركات الإتصالات

الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 6 (1) 100-101.

الطويل، هاي عبد الرحمن صالح (1986). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. عمان: الجامعة الأردنية.

الطويل، هاني عبد الرحمن (1998). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2002). السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

العسولي، محمد غالب (2011). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويره". (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

عطية، جرجي شاهين (2000). المعتمد: قاموس عربي-عربي، ط2، بيروت: دار صادر.

العمامرة، محمد حسن (2002). مبادئ الإدارة المدرسية. ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العميان، محمود سليمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

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

الغنزي، 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.

غنيم، أحمد بن علي (2005). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين المعلمين في المدارس المتوسطة الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، مجلة جامعة طيبة: العلوم التربوية 1 (2) 7.

القحطاني، سالم بن سعيد ويونس، حلمي (2001). "أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية": دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية 13 (1) 135-199.

القيوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

القيوتي، محمد قاسم (2004). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط1 عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

القصير، أحمد محمد (2006). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الكمالي، عبد الله عبد القادر (2011). مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة

السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من

وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

كنعان، مي محمود (2007). درجة ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة

عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

اللوزي، موسى (2003). التطوير التنظيمي، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى (1999). التطوير التنظيمي، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

محمد، أشرف السعيد (2011). "أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على

سلوك مواطنة المعلمين". مجلة كلية التربية جامعة المنصورة 76 (1) 81-119.

المعشر، زياد يوسف (2005). "الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات الرؤوسين نحو اساليب

ادارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الاردن"، المجلة الأردنية في

إدارة الأعمال 1 (2) 40-68.

المرسي، جمال وإدريس، ثابت (2001). السلوك التنظيمي، القاهرة: الدار الجامعية.

مرزوق، ابتسام يوسف محمد (2011). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المومني، واصل جميل (2003). "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، جامعة عمان العربية للدراسات. (أطروحة دكتوراه) عمان، الاردن.

المومني، واصل جميل (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان: دار الحامد.

ندى، يحيى محمد (2008). "واقع الصحة التنظيمية في المدارس الخاصة شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، مجلة جامعة الخليل للبحوث 3 (2) 46-75.

النعيمات، معتصم أبو شنتال (2005). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل: دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

وشاحي، مروان (2002). إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- Abiodun, Ashimi (2014). Organizational conflict: causes, effects & remedies. **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences** 3 (6) 125-126.
- Bevans, C. Richard, M & Philp, L. (2007). Faculty staff –and school- level predictors of school organizational health: a multilevel analysis, **Journal of school health** 77 (6) 294-302.
- Bevans, K., Bradshaw, C, Miech, R., & Leaf, P. (2007). Staff and school level predictors of school organizational health: A multilevel analysis, **Journal of School Health** 77 (6) 294-302.
- Boyum, R. (2004). **Characteristics of healthy relationships in healthy organization** , University of Wisconsin Claire publication minwest, USA.
- Castle J. , Mitchell, C. (2001): “**Roles of elementary school principals in Ontario: tasks and tensions**”. Faculty of Education, Brock university, USA.
- Cemalogu, N. (2007). “The relationship between organizational health and bullying that teachers experience in primary schools in Turkey”, **Educational Research Quarterly** 31 (2) 3-30.
- Cook, C. W & Hunsaker, P. L. (2001). **Management and organizational behavior**, 3ed, New York: Mc Graw – Hill Co, Inc.

- Deetz, S. A. & Sheny, S. (1986). **Managing Interpersonal Communication**. New York: Harper.
- Dessler, G. (1980). **Organizational theory, integrating structure and behavior**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Elyden, A. & Klingel, E. (2000). "Supervising organizational health". **Supervision** 61 (12) 4-29.
- Guerrero, L. K., Andersen, P. A., Afifi, W. A. (2013). **Close encounters fourth edition: communication in relationships**. Thousand Oaks, California: Sage.
- Harris, O. Jeff, & Hartman, Sandra J. (1992). **Human behavior at work**. Saint Paul: West Publishing Company.
- Hill, G. (2003). Organizational health, **School Administrator Journal** 60 (5) 26-31.
- Hong, K., Law, L., and Toner, A. (2014). Organizational health: A study of a Malaysian private higher learning institution. **International Journal of Business and Society** 15 (2) 277-302.
- Hoy & Feldman (1987). Organizational health: The concept and its measure, **Journal of Research and Development in Education** 20 (4) 30-37.
- Hoy, W.K. and Hannum, J. (1997). Middle school climate, an empirical assessment of organizational health and student achievement". **Educational Administration Quarterly** 33 (3) 290-311.

- Jassbi, A. (2007). Management principles: the sixteenth edition, department of Islamic Azad University. **Journal of Educational and Management Studies** 5 (3) 150-158
- Johnson, P.E. & Sollays, S.J. (2001). "School based decision making , councils, conflict, leaders power, and social influence in the vertical team", **Journal of Educational administration** 39 (1) 47-66.
- Kinicki, A. & Kreithner, R. (2008). **Organizational behavior: key concepts, skills and best practice**. New York: The McGraw-Hill. Book Co.
- Klein, R. C., & Johnson, M. P. (1997). Strategies of couple conflict. In S. Duck (Ed.), **Handbook of personal relationships: Theory, research, and interventions** 3 (2) 267-486.
- Klinge, William & Lyden, Julie (2001). Organizational Health and Teacher Education. *Teacher Educator* 37 (2) 100-116.
- Korkmaz, M. (2006). The relationship between organizational health and robust school vision in elementary schools. **Educational Research Quarterly** 30 (1) 14-36.
- Korkmaz, Mehmet. (2007). The Effects of Leadership Styles on Organizational Health. **Educational Research Quarterly** 30 (1) 14-36.
- Koscec, M. (2008). **Stress-related illness at work can no longer be ignored by organizational striving to be competitive**, entec corporation, Austin Texas, Toronto Canada.
- Leung, Yu Fai (2009). **Conflict management and educational intelligence**. Unpublished Thesis for Degree of Business Administration, Southern Cross University, Lismor.

- Laub, A (2004). **Organizational health and organizational levels.** Organizations leadership assessment group. Indiana Wesleyan university: USA.
- Mcshane, S.L & Glinow, M.A. (2008). **Organizational Behavior.** New York: McGraw – Hill Book Co.
- Miles M.B. (1969). Planned change and organizational health: Figure and ground. In F.D. Carver & T.J Sergiovanni (Eds), **Organizational and human behavior.** New York: McGraw Hill. Access 27/10/2016
- Moses, N. A.E. (2010). Organizational health and teacher efficacy: A qualitative analysis of two measures in elementary schools. **DA1-A171 (02).**
- Neugebauer, R. (2000). Do you have a healthy organization? **Information Exchange child care magazine** 1 (27) 38-41.
- Nunnally, J. C. (1994). **Psychometric theory** .New York. McGraw Hill Book Co.
- Parsons, L. (1994). An analysis of crisis conflict resolution strategies preferred by washington state public high school principals, **DAI- A55 (04).**
- Polatci, S, K. & Ardenc, K. (2008), Analyzes of variations affecting organization health and organizational health in academic institutions, **Journal of Management and Economics** 15 (2) 781-785.
- Pourrajab, M. ; Mahdinezhad, M. ; Bijandi, M. Basri, R. and Nazari, K. (2011). Educational administrators' performance and organizational

- health: Key factors for sustainable development in high schools. *International Journal of Trade, Economics and Finance* 2 (5) 397-401.
- Rahim, M.A (1986). Referent roles and styles of handling interpersonal conflict. *Journal of Social Psychology* 2 (125) 79-86.
- Rahim, M. A. (2001). **Managing conflict in organizations**, 3rd. Westport: Greenwood, Publishing Group, Inc.
- Rahim, A. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies. *The international journal of organizational analysis* 10 (4)
- Robbins, S. (2001). **Organizational behavior**. 9th ed Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International.
- Robbins, S.P. (2003). **Management forest NSW**: Pearson Education 385-421.
- Robbins, S. (2005). **Organizational behavior**: New Jersey: Prentice Hall.
- Saunders, I. & Barker, S. (2001). "Organizational health: A framework for success". *Journal of change management* 2 (2) 137-184.
- Sears, Alan (2008). **A good book in theory: A guide to theoretical thinking**. New York; Higher Education University.
- Sillars, A., Canary, D. J., & Tafoya, M. (2004). Communication, conflict, and the quality of family relationships. In A. L. Vangelisti (Ed.), **Handbook of family interaction** (413-446). Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum.
- Sivapragasam, P. & Raya, R. (2013). Organizational health: Knowledge based sectoral employees. *SCMS Journal of Indian Management* 55-62

Vansant, D. (2000). **Organizational health, Health ventures Inc**
Publications, Columbia University, USA.

Vida, T. (2016). **How Canadian federal public servant make sense of conflict**, copyright of under title 17, United state code microform edition.

Wolff, S. (2003). Organizational health: Beyond integrated disability
Management Compensation and Benefits Review 35 (4) 7-13

Whetten, D. A. & Cameron, K. (2012). Managing power and conflict in the workplace. **Introduction to international organizational behavior** online from: <http://www.introtoob.com/textbook/intotoob/chapter7>.

الملحقات

الملحق (1)

إستبانة الصحة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بصورتيهما الأولى

الأستاذ / الدكتور الفاضل.....المحترم.

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في

العاصمة عمان وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة

نظر المعلمين". كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، ولتحقيق أهداف

الدراسة سيتم استخدام استبانتين؛ الأولى إستبانة إستراتيجيات إدارة الصراع التي أعدها رحيم (مترجمة

الى العربية)، والثانية استبانة الصحة التنظيمية التي طورتها الباحثة.

راجية منكم إبداء ملاحظاتكم بصدد هاتين الأدوات من حيث دقة الترجمة للاداة الأولى و

انتماء الفقرة للمجال وصلاحياتها وهل بحاجة إلى تعديل وما التعديل المقترح لكلتا الأدوات.

شاكراً لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والأحترام.

الباحثة: هبه منير الحوراني.

▪ الرجاء كتابة البيانات التالية من أجل اضافتها في ملاحق الدراسة:

بيانات المحكم	
	الإسم
	التخصص
	الرتبة الأكاديمية
	مكان العمل

البيانات الشخصية:

الرجاء وضع (V) في المربع المناسب:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- عدد سنوات الخبرة الوظيفية:

أقل من 5 سنوات

5سنوات – أقل من 10 سنوات

10سنوات فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ماجستير

دكتوراه

إستبانة الصحة التنظيمية بصورتها الأولية

إستبانة الصحة التنظيمية:

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		إنتماء الفقرة للمجال		الفقرة
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية	
أولاً: التأكيد الأكاديمي						
						1 يستطيع الطالب تحقيق الأهداف التي وضعت له في هذه المدرسة.
						2 تضع هذه المدرسة معايير عالية للأداء الأكاديمي.
						3 يحترم الطلبة زملاءهم المتفوقين أكاديمياً.
						4 يقوم الطلبة بأعمال إضافية للحصول على درجات عالية.
						5 يرى المعلمون في هذه المدرسة ان طلبتهم يمتلكون المقدرة على التحصيل الأكاديمي.
						6 تأخذ المدرسة بعين الاعتبار التحصيل الأكاديمي للطلبة.
						7 يسعى الطلبة إلى تحسين أدائهم باستمرار.
						8 تتميز بيئة المدرسة التعليمية بحسن التنظيم.

ثانيا: العلاقات الإجتماعية						
						9 تتسم علاقة المدير مع معلميه بالتعاون.
						1 يتعامل مدير المدرسة مع جميع معلميه بعدالة.
						1 اتجاه المدير واضح إزاء الجميع.
						1 يحترم مدير المدرسة اقتراحات المعلمين.
						1 يسعى مدير المدرسة لتهيئة ظروف رفاهية للمعلمين.
ثالثا: التكامل المؤسسي						
						1 يحمي مدير المدرسة معلميه من طلبات أولياء الأمور غير المعقولة.
						1 تقاوم إدارة المدرسة الضغوط الخارجية.
						1 تتجاهل إدارة المدرسة طلبات المجتمع المحلي اذا لم تنسجم مع البرامج التربوية للمدرسة.
						1 يتعاون المجتمع المحلي مع معلمي المدرسة.
						1 أبواب المدرسة مفتوحة لذوي الهويات المتعددة من المجتمع

						المحلي.	
						1 يستطيع أولياء الأمور من ذوي 9 الشأن تغيير سياسة المدرسة.	
رابعاً: المبادأة بالعمل							
						2 يطلب مدير المدرسة من معلميه 0 إتباع أنظمة محددة في العمل.	
						2 يناقش مدير المدرسة مع معلميه 1 ما يتوقع منهم من أداء.	
						2 يسعى المدير لإجراء تغييرات في 2 المدرسة.	
						2 يلتزم المدير بتطبيق معايير محددة 3 للأداء في المدرسة.	
						2 يخطط مدير المدرسة لأعماله 4 الإدارية قبل تنفيذها.	
خامساً: الروح المعنوية							
						2 يتعامل المعلمون بلطف مع بعضهم 5 بعضاً داخل المدرسة.	
						2 يسود جو من المودة بين معلمي 6 المدرسة.	
						2 يهتم المعلمون ببعضهم بعضاً. 7	
						2 يتمتع المعلمون بروح معنوية عالية 8 في المدرسة.	

						يثق المعلمون ببعضهم بعضا.	2
							9
						يؤدي المعلمون المهام المكلفين بها بحماس.	3
							0
						يظهر المعلمون شعورا بالانتماء للمدرسة.	3
							1
سادسا: تأثير المدير							
						يحصل مدير المدرسة على ما يطلبه من المسؤولين.	3
							2
						يستطيع مدير المدرسة التأثير في قرارات المسؤولين.	3
							3
						تلقي توصيات المدير تلقى اهتماما جادا من قبل المسؤولين.	3
							4
						يتعاون المسؤولون مع مدير المدرسة لتسهيل عمله.	3
							5
						يعمل المدير مع جهاز الإشراف التربوي باهتمام.	3
							6
سابعا: الدعم بالموارد							
						تقوم إدارة المدرسة بتوفير التجهيزات الإضافية للتدريس عندما يطلبها المعلمون.	3
							7
						توفر إدارة المدرسة للمعلمين الوسائل التعليمية الكافية لصفوفهم	3
							8

						الدراسية.	
						تتوافر مواد إضافية لاستخدامها في العملية التعليمية.	3 9
						يستطيع المعلمون الحصول على التجهيزات التدريسية التي تلزمهم داخل الصف بسهولة.	4 0
						يستلم المعلمون التجهيزات الضرورية للصفوف.	4 1
						تقوم إدارة المدرسة بتوفير دورات تدريبية للمعلمين باستمرار.	4 2
						تقوم إدارة المدرسة باستخدام الموارد بشكل فعال.	4 3

إستبانه أستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بصورتها الأولى

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الرقم
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية	
أولاً: إستراتيجية التسوية:						
						1 I try to find a middle course or compromise to resolve an impasse. يحاول التوصل لحل وسط لمأزق معين.
						2 I try to give and take so that a compromise can be made. يستخدم أسلوب الأخذ والعطاء من أجل التوصل لحل ما.
						3 I try to work out a compromise that gives both of us some of what we want. يقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات.
						4 I bargain with my peer so that a middle ground can be reached. يتفاوض مع المعلمين للتوصل لحل وسط.
ثانياً: إستراتيجية التكامل:						
						5 I usually propose a middle ground for breaking deadlocks. يحاول جعل أفكاره متكاملة مع أفكار معلميه للوصول إلى قرار مشترك.
						6 I negotiate with my peers so that a compromise can be reached. يحاول مناقشة أية قضية مع معلميه للوصول إلى حل أفضل لكلا الطرفين.
						7 I collaborate with my peers to come up with decisions acceptable to us. يتعاون مع معلميه للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.
						8 I try to work with my peers for a proper understanding of a problem. يعمل مع المعلمين للوصول إلى فهم مشترك لمشكلة ما.

						I try to work with my peers to find solutions that satisfy our expectations. يعمل مع معلمي لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم.	9
						I try to bring all our concerns out in the open so that the issues can be resolved in the best possible way. يجعل اهتماماته واهتمامات معلمي مكشوفة لحل القضايا بأفضل الطرق.	10
						I exchange information with my peers to solve a problem together. يتبادل المعلومات مع معلمي لحل المشكلة معا.	11
ثالثا: إستراتيجية التجنب:							
						I usually avoid open discussions of differences with my peers. يحاول الابتعاد عن أي خلاف يمكن أن يحدث مع معلمي.	12
						I avoid conflict situations with my peers. يتجنب مناقشة خلافاته مع معلمي.	13
						I try to avoid unpleasant exchanges with my peers. يتجنب تبادل الألفاظ غير الجيدة مع معلمي.	14
						I try to stay away from disagreement with my peers. يحاول تجنب المواجهة مع معلمي.	15
						I keep disagreements with my peers to myself to prevent disrupting our relationship. يحاول تجنب التصريح علنا بخلافاته مع معلمي.	16
						I try to keep my disagreement with my peers to myself in order to avoid hard feelings. يجعل خلافاته مع معلمي لنفسه ليجنبهم المشاعر السلبية.	17
رابعا: إستراتيجية الإرضاء:							
						I give in to the wishes of my peers. يعمل على تلبية رغبات معلمي.	18

						I generally try to satisfy the needs of my peers. يحاول إشباع حاجات معلمييه.	19
						I try to satisfy the expectations of my peers. يعمل على إرضاء توقعات معلمييه.	20
						I often go along with the suggestions of my peers. عادة ما يتنازل عن رأيه لمعلمييه.	21
						يتجه مع اقتراحات معلمييه.	22
						I usually accommodate the wishes of my peers. يخضع لرغبات معلمييه.	23
خامسا: إستراتيجية الهيمنة:							
						I use my expertise to make others decide in my favor. يدافع بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة	24
						I use my authority to get decisions made in my favor. يلجأ إلى إستخدام نفوذه لقبول أفكاره.	25
						I use my influence to get my ideas accepted. يستخدم براعته لاتخاذ قرار في مصلحته.	26
						I sometimes use my power to win a competitive situation. يستخدم نفوذه للفوز في موقف فيه تنافس.	27
						I exert pressure on my peer to make decisions in my favor. يستخدم سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته.	28

(2) الملحق

اسماء المحكمين

الرقم	الإسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. أنمار الكيلاني	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2	أ.د. بشير عربيات	الإدارة التربوية	كلية الأميرة عالية
3	أ.د. راتب السعود	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
4	أ.د. سلامة طنماش	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
5	أ.د. عبد الحافظ سلامة	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الأوسط
6	أ.د. غازي خليفة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
7	أ.د. هاني الطويل	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
8	د. حمزة العساف	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الأوسط
9	د. خالد السرحان	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
10	د. عمر الخرايشة	الإدارة التربوية	كلية الأميرة عالية
11	د. محمد قداح	الإدارة التربوية	كلية الأميرة عالية
12	د. هيام النشاش	الإدارة التربوية	كلية الأميرة عالية

الملحق (3)

إستبانة الصحة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بصورتيهما النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم / أختي المعلمة،

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى التعرف إلى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

ونظراً لكونكم من العاملين في مجال التعليم الأساسي وعلى اتصال وتفاعل مباشرين ومستمرين مع مديري مدارسكم، يُرجى التفضل بملء الاستبانتين المرفقتين، وهما:

1. إستبانة الصحة التنظيمية.

2. إستبانة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

وذلك بعد قراءة كل فقرات الاستبانة بدقة وتمعن، ثم الإجابة عن القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية للمعلم، ثم تعبئة القسم الثاني المتعلق باستبانتي الصحة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وذلك بما يتناسب ورأيك بوضع إشارة (V) في المكان المناسب لكل فقرة، شاكرة لكم تعاونكم، علماً بأن الإجابات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والإحترام، ، ،

الباحثة

هبة منير حوراني

أولاً: معلومات عامة: ضع إشارة (v) في المربع المناسب:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. الخبرة: أقل من خمس سنوات

من خمس سنوات-أقل من عشر سنوات

من عشر سنوات فأكثر

3. المؤهل العلمي:

بكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم عالي

ماجستير فأعلى

إستبانة الصحة التنظيمية بصورتها النهائية:

الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
أولاً: التأكيد الأكاديمي					
1					يستطيع الطالب تحقيق الأهداف التي وضعت له في هذه المدرسة.
2					تضع هذه المدرسة معايير عالية للأداء الأكاديمي.
3					يحترم الطلبة زملاءهم المتفوقين أكاديمياً.
4					يقوم الطلبة بأعمال إضافية للحصول على درجات عالية.
5					يرى المعلمون في هذه المدرسة ان طلبتهم يمتلكون المقدرة على التحصيل الأكاديمي.
6					تأخذ المدرسة بعين الاعتبار التحصيل الأكاديمي للطلبة.
7					يسعى الطلبة إلى تحسين أدائهم باستمرار.
8					تتميز بيئة المدرسة التعليمية بحسن التنظيم.
ثانياً: العلاقات الإجتماعية					
9					تتسم علاقة المدير مع معلميه بالتعاون.
10					يتعامل مدير المدرسة مع جميع معلميه بعدالة.
11					اتجاه المدير واضح إزاء الجميع.
12					يحترم مدير المدرسة اقتراحات المعلمين.
13					يسعى مدير المدرسة لتهيئة ظروف رفاهية للمعلمين.
ثالثاً: التكامل المؤسسي					
14					يحمي مدير المدرسة معلميه من طلبات أولياء الأمور غير المعقولة.

					15	تقاوم إدارة المدرسة الضغوط الخارجية.
					16	تتجاهل إدارة المدرسة طلبات المجتمع المحلي اذا لم تتسجم مع البرامج التربوية للمدرسة.
					17	يتعاون المجتمع المحلي مع معلمي المدرسة.
					18	أبواب المدرسة مفتوحة لذوي الهويات المتعددة من المجتمع المحلي.
					19	يستطيع أولياء الأمور من ذوي الشأن تغيير سياسة المدرسة.
رابعاً: المبادأة بالعمل						
					20	يطلب مدير المدرسة من معلميه إتباع أنظمة محددة في العمل.
					21	يناقش مدير المدرسة مع معلميه ما يتوقع منهم من أداء.
					22	يسعى المدير لإجراء تغييرات في المدرسة.
					23	يلتزم المدير بتطبيق معايير محددة للأداء في المدرسة.
					24	يخطط مدير المدرسة لأعماله الإدارية قبل تنفيذها.
خامساً: الروح المعنوية						
					25	يتعامل المعلمون بلطف مع بعضهم بعضاً داخل المدرسة.
					26	يسود جو من المودة بين معلمي المدرسة.
					27	يهتم المعلمون ببعضهم بعضاً.
					28	يتمتع المعلمون بروح معنوية عالية في المدرسة.
					29	يثق المعلمون ببعضهم بعضاً.
					30	يؤدي المعلمون المهمات المكلفين بها بحماس.

					31	يظهر المعلمون شعورا بالانتماء للمدرسة.
						سادسا: تأثير المدير
					32	يحصل مدير المدرسة على ما يطلبه من المسؤولين.
					33	يستطيع مدير المدرسة التأثير في قرارات المسؤولين.
					34	تلقى توصيات المدير تلقى اهتماما جادا من قبل المسؤولين.
					35	يتعاون المسؤولين مع مدير المدرسة لتسهيل عمله.
					36	يعمل المدير مع جهاز الإشراف التربوي بإهتمام.
						سابعا: الدعم بالموارد
					37	تقوم إدارة المدرسة بتوفير التجهيزات الإضافية للتدريس عندما يطلبها المعلمون.
					38	توفر إدارة المدرسة للمعلمين الوسائل التعليمية الكافية لصفوفهم الدراسية.
					39	تتوافر مواد إضافية لاستخدامها في العملية التعليمية.
					40	يستطيع المعلمون الحصول على التجهيزات التدريسية التي تلزمهم داخل الصف بسهولة.
					41	يستلم المعلمون التجهيزات الضرورية للصفوف.
					42	تقوم إدارة المدرسة بتوفير دورات تدريبية للمعلمين باستمرار.
					43	تقوم إدارة المدرسة باستخدام الموارد بشكل فعال.

					يتجنب تبادل الألفاظ غير المناسبة مع معلميه.	1 4
					يحاول تجنب المواجهة مع معلميه.	1 5
					يحاول تجنب التصريح علنا بخلافاته مع معلميه.	1 6
					يحاول الإحتفاظ بخلافاته مع معلميه لنفسه لتجنيبهم المشاعر السلبية.	1 7
رابعا: إستراتيجية الإرضاء:						
					يستوعب رغبات معلميه.	1 8
					يحاول إشباع حاجات معلميه.	1 9
					يعمل على إرضاء توقعات معلميه.	2 0
					عادة ما يتنازل لمعلميه.	2 1
					يستجيب لإقتراحات معلميه.	2 2
					يساير رغبات معلميه.	2 3

خامسا: إستراتيجية الهيمنة:						
					يدافع بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة.	2 4
					يستخدم سلطته لإتخاذ قرار لصالحه.	2 5
					يستخدم تأثيره لقبول أفكاره.	2 6
					يستخدم نفوذه للفوز في موقف فيه تنافس.	2 7
					يستخدم خبرته لتوجيه القرارات لصالحه.	2 8



MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Faculty of Educational Sciences
كلية العلوم التربوية

تاريخ: 17/09/2016
رقم: 17/09/2016

الملحق (43)

مدير مديرية نواح الجبيلات المستور

تقدم الطالبة " صبه شير توفيق الحويدي " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظة عمان وعائلتها بإماتة التجهيزات إدارة المبراع التنظيمي التي يمارسها المدرسون من وجهة نظر المعلمين " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لاداء الدراسة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم للتربية والتعليم .

ودعم إذ نشكر صلوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

صبيح حياوي
كلية العلوم التربوية
الجامعة الأردنية

صبيح حياوي

مستشار الخارجية



هاتف: +9626 4790222 فاكس: +9626 4129613 ص.ب. 383، عمان 11831، الأردن
Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan
e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo



جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Faculty of Educational Sciences
كلية العلوم التربوية

٥١١٤١٥٤
التاريخ: 2016/09/17

المكون (5)

مدير مديرية نوام وادي السور المعتمد

تقوم الطالبة " عبه منير توفيق الحوراني " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان ومناقشتها وإمتهنات إدارية الصواع التنظيمية التي يمارسها المدبرون من وجهة نظر المعطون " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطويق الباحثة لاداء الدراسة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تم التربة والتعليم .

ونحن إذ نشكر عطفكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، وأن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

صعبة: كلية العلوم التربوية

المعيدة: الأستاذة جلال



تسلياً الصادر الخارجي



مكتبه: 4790222 +9626 4١296١3 فاكس: 4١296١3 +9626 4١296١3 ص.ب. 383، عمان 11931، الأردن
Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4١296١3 P.O. Box 383, Amman 11931, Jordan
e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo



جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

Faculty of Educational Sciences

كلية العلوم التربوية

حجج 2016/09/17
التاريخ

الملحق (6)

مدير مديرية نواح ناصور المصطفى

تقوم الطالبة " ميه مبر توفيق الحورثي " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لإداء لدراسة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم .

ونحن إذ نشكر علوكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

عميد كلية العلوم التربوية

الأستاذ الدكتور صلاح سلامة

نسخة بالصادر الخارجي



هاتفه 4790222 + 9626 429603 فاكس، 429603 + 9626 383 ص.ب. 383، عمان 11831، الأردن
Tel - 9626 4790222 Fax - 9626 429603 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan
e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة / محافظة العاصمة

رقم: ٩٣٥١
التاريخ: ١٣/٧
الموافق: ٢٤/٥/٢٠١٧

العلية (٧)

مخيري المدارس الثانوية (الحكومية) و مديراتها

الموضوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته ،

إشارة لكتاب جامعة الشرق الأوسط رقم ١١٦/٩/١٧ م
تقوم الطلبة / هيئة منير توفيق الحوراني بإجراء دراسة ميدانية بعنوان :
" الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمّان
و علاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المدبرون من
وجهة نظر المعلمين " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من
جامعة الشرق الأوسط .
أرجو تسهيل مهمتها ، و تقديم المساعدة الممكنة لها

و اقبلوا الاحترام ...

مدير التربية والتعليم

مدير التربية والتعليم
العلية (٧)
العلية (٧)
العلية (٧)

تسعة / مدير الشؤون التنظيمية و الفنية
تسعة / رئيس قسم الإشراف التربوي
تسعة / كاتب الإشراف
تسعة / المدبرون

٩/٢٧



المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء وادي المير



الرقم :- ٧٥١٩ / ١٣ / ٧ / ٧
التاريخ :- ٢٥ ذو الحجة ١٤٣٥
الموافق :- ٢٧ أيلول ٢٠١٦ م (٨) معلق
مديري ومديرات المدارس الثانوية

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،

إشارة لكتاب عميد كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط رقم له ج م/خ/٢١١ تاريخ ٢٠١٦/٩/١٧ .
أرجو تسهيل مهمة الطلبة فيه منير توفيق الحوراني بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات للحصول على
الدرجة الماجستير .
يرجى التكرم لتسهيل مهمة تطبيق الباحث لإجراء الدراسة .

واقبلوا فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الإدارية والمالية
زيد عويش أبو زيد

نسخة ١ مدير الشؤون التطبيقية وفعية
نسخة ١ رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
نسخة ١ كاتب الإشراف
نسخة ١ المدير
البرقيات :
الاستمارة

