

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية
في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين

**The organizational conflict Management Strategies of
government basic Schools principals in the capital of
Algeria And its Relation to effective Communication
from Teachers Point Of View**

إعداد

إيمان حفيظ

إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2018

التفويض

أنا الطالبة ايمان حفيظ أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: ايمان حفيظ

التاريخ: 2018/05/30



التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين".
وأجيزت بتاريخ: 2018/05/30م.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

د. أمجد درادكة	مشرفاً	جهة العمل: جامعة الشرق الأوسط
د. منذر الشبول	مناقشاً داخلياً	جهة العمل: جامعة الشرق الأوسط
أ.د خالد السرحان	مناقشاً خارجياً	جهة العمل: جامعة الأردنية

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى

آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد،،،

أسجد لله العظيم شكراً وحمداً على ما أنعمه عليّ من سدادٍ وتوفيق، وما منحني إياه من

صبرٍ وثبات، حتى أنجزت هذه الأطروحة التي أسأل الله أن تكون شمعة على الطريق، تثير الدرب

لكل طالب علم مجتهد،

بأشدّ الكلمات الطيبة النابعة من قلبي أقدم شكري وامتناني لمن كانوا سبب في استمرار واستكمال

مسيرة حياتي، من وقفوا معي بأشدّ الظروف ومن حفزوني على المثابرة والإستمرار وعدم اليأس.

إليكم يا أساتذتي الأعزاء خالص حبي وتقديري، يا من اهتمتم بتعليمينا، ويا من ناضلتم وكابدتم

في سبيل العلم والمعرفة أقدم خالص شكري وتقديري للأستاذ الدكتور خالد السرحان، والدكتور منذر

الشبول.

كما أتوجه بالشكر والعرفان والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور أمجد درادكة لما منحه لي من

وقته وعلمه وتوجيهاته وتوصياته، حتى خرجت أطروحتي إلى حيز النور بدرجة من الدقة

والموضوعية وجزاه الله كل الخير.

والله ولي التوفيق

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

إلى من كَلَّه الله بالهيبه والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. إلى أبي "أكرم الرجال" .. رجلي الأول .. وبطلي الوحيد .. قدوتي وإعتزازي وشموخي...

إلى من سقتني رحيق الحياة دمعاً وسهراً، إلى من غمرتني بدعائها حتى يسر الله لي إتمام هذه الدراسة، إلى أقرب رفيقة لدربي أُمي الحبيبة اللهم متعني بطول عمرها، وحسن برها. إلى من عشت معهم أحلى أيام طفولتي إلى أختي الغالية سرين وإخواني بلال وزكريا الأعراء. إلى وطني الذي منه وإليه أنتمي "الجزائر" الذي ورثت عنه الطموح والصمود

إليكم أهدي عملي المتواضع

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الملحقات
م	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	هدف الدراسة وأسئلتها
6	أهمية الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
9	حدود الدراسة
9	محددات الدراسة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

10	الأدب النظري
43	الدراسات السابقة
54	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

57 منهج الدراسة المستخدم
57 مجتمع الدراسة
58 عينة الدراسة
58 أدوات الدراسة
59 صدق أدواتي الدراسة
60 ثبات أدواتي الدراسة
61 متغيرات الدراسة
61 إجراءات الدراسة
62 المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

64 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
73 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
79 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
81 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
90 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

100 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
104 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
106 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
107 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
108 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
111 التوصيات

المراجع

112 المراجع باللغة العربية
120 المراجع باللغة الإنجليزية
123 الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	الفصل - رقم الجدول
57	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	1-3
58	توزيع عينة الدراسة	2-3
59	مجالات وتشكيلة أسئلة الاستبانة	3-3
60	معامل ثبات التطبيق بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الثبات الأداة بطريقة (ألفا كرونباخ)	4-3
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.	5-4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية المنافسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا.	6-4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية الوسطية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا.	7-4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية التسوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا.	8-4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية التعاون لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا.	9-4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية التجنب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا.	10-4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين والاستبانة ككل.	11-4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات لدرجة استخدام مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين في مجال الشفافية مرتبة تنازليا.	12-4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات لدرجة استخدام مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين في مجال الاهتمام والمشاركة مرتبة تنازليا.	13-4

77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين في مجال التوقيت المناسب مرتبة تنازليا.	14-4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين في مجال وسائل الاتصال المستخدمة مرتبة تنازليا.	15-4
80	قيم معامل ارتباط بيرسون درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر	16-4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس.	17-4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.	18-4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، واختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA)، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.	19-4
85	إختبار شيفه للمقارنات البعدية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير الخبرة.	20-4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	21-4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، واختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	22-4
89	إختبار شيفه للمقارنات البعدية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	23-4
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس.	24-4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.	25-4

93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين، واختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA)، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.	26-4
94	إختبار شيفه للمقارنات البعدية لدرجة ممارسة الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الخبرة	27-4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الأساسية العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	28-4
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين، واختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	29-4
98	شيفه للمقارنات البعدية لدرجة ممارسة الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	30-4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	رقم
123	أداتا الدراسة بصورتيهما الأوليتين	1
130	قائمة بأسماء المحكمين	2
131	أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيتين	3
136	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعّال من وجهة نظر المعلمين

إعداد

ايمان حفيظ

إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكة

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بدرجة استخدامهم للاتصال الفعّال من وجهة نظر المعلمين. وقد تمّ اختيار عيّنة طبقية عشوائية نسبية بلغ عدد أفرادها (490) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، وتمّ استخدام استباننتين، الأولى هي استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع، والثانية استبانة الاتصال الفعّال، وتمّ التحقق من صدق الأداتين وثباتهما، أما نتائج الدراسة فكانت على النحو الآتي: أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة من حيث الاستخدام، بمتوسط حسابي (3.83)، وكذلك درجة استخدام الاتصال الفعّال بمتوسط حسابي (3.68)، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين استخدامهم للاتصال الفعّال، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة استخدامهم للاتصال الفعّال، تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي لصالح فئة (5- أقل من 10 سنوات) وفئة ماجستير على التوالي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة استخدامهم للاتصال الفعّال، تعزى لمتغير الجنس.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي، الاتصال الفعّال، مديري المدارس الأساسية، العاصمة الجزائر.

The organizational conflict Management Strategies of government basic Schools principals in the capital of Algeria and its Relation to effective Communication from Teachers Point Of View

Prepared by

Ymene Hafid

Supervisor

Dr. Amjad Mahmoud Dradkah

Abstract

This study aimed at identifying the degree of practice organizational conflict Management Strategies of government basic Schools principals in the capital of Algeria And its Relation to effective Communication from Teachers Point Of View. A Proportional Stratified Sample consisted of (490) male and female teachers was drawn from the population of the study. To answer the questions of the study, the researcher used two instruments: The first was questionnaire of Strategies of Conflict Management. The second was questionnaire of effective Communication. Validity and reliability of the two instruments. The most important results of the study were as follows:

-The degree of practice conflict Management Strategies by government basic Schools principals in the capital of Algeria from Teachers Point Of View was high in terms of use .The mean was (3.83). as well as the degree of using effective Communication by basic Schools principals in the capital of Algeria from Teachers Point Of View was high in terms of use. The mean was (3.68).

- There is a significant positive correlation at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of practice conflict management strategies by government basic schools principals in the capital of Algeria and their use of effective communication.

- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between The degree of using conflict Management Strategies by government basic Schools principals in the capital of Algeria and their use of effective communication attributed to variables of years of experience and academic level.

- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between The degree of using conflict Management Strategies by government basic Schools principals in the capital of Algeria and their use of effective communication attributed to sex variable.

Keywords: organizational conflict Management, effective Communication, basic Schools principals, capital of Algeria.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

الإنسان في صراع دائم مع نفسه ومع الآخرين، طالما اختلفت الآراء والاتجاهات والمصالح، والصراع حقيقة من حقائق الحياة التي يواجهها الإنسان لإيجاد طريقة للتعامل مع الموقف الذي هو رد فعل فسيولوجي للتخلص من الضغط العصبي والعجز النفسي والبدني.

والصراع هو حالة سببها تعارض حقيقي أو متخيل للإحتياجات والقيم والمصالح، ويمكن حصره في ثلاثة مستويات من حيث كونه صراعاً داخلياً (في داخل الشخص نفسه) وصراعاً خارجياً أو جماعياً (بين اثنين أو أكثر من الأفراد) وصراعاً تنظيمياً (بين المؤسسات بمستوياتها المختلفة) ويحدث عندما يكون هناك تعارض حول الأهداف والقيم والأساليب المختلفة التي يستخدمها كل فرد، ومواقف التصادم التي تقع بين الإقتراب والتجنب. وهو كذلك خلاف أو عدم توافق بين فردين، أو داخل الفرد نفسه، حيث تبدو الخبرات معقدة وصعبة، الأهداف والقيم والمصالح متنافرة وغير متوافقة، ويختلف الأفراد حول ماذا نفعل؟ وأين نفعل؟ ومتى نفعل؟

وتتعدد أسباب الخلاف لتشمل (سوء الاتصال والتواصل، سوء إدارة الوقت، تجاهل مفاهيم وخبرات ومدركات الآخرين، تقبل المعلومات على أنها حقيقة دون التأكد منها وفحصها، مشكلات الذات لدى بعض الأفراد، الحساسية المفرطة وتجنب المواجهة (علي، 2012).

وتعد ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من الظواهر السلوكية المهمة والمعقدة وشديدة التشابك والتي لا يمكن للمدير بوصفه قائداً إدارياً إهمالها، فالتعامل معها وإدارتها يعدّ جزءاً لا يتجزأ

من عمله الإداري، كما أن الصراعات من أهم معوقات هذا العمل، فإذا لم يتم إختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارتها فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها (مصطفى، 2000).

والإدارة الفاعلة للصراع يمكن أن تتم من خلال التعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة تتطلب حلاً ضمن مناخ تسوده روح التشارك. وبالتالي، يؤدي إلى مخرجات إيجابية تزيد من إحساس النظام بصحته ومقدرته على التعامل الناجح مع أهدافه (عريفج، 2006).

إن إدارة الصراع في تعاملها مع أفراد المنظمة أو الجماعات لا تقر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع، بل تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية، ذلك أن مواجهة المشكلات تؤدي إلى الصراعات هي أفضل الطرق لاحتواء الصراع، ويعدّ تعلم كيفية إدارة الصراع هو مفتاح إحتواء تلك الصراعات (حسين، 2004).

إن ظاهرة التفاعل بين الأفراد والجماعات والمنظمات تخلق ظواهر مختلفة كالتعاون والمنافسة والصراع. وإن ظهور أي شكل من أشكال الصراع داخل المدارس هو أحد أهم قوى التغيير. وتعدّ عملية إدارة الصراع وتحديد الإستراتيجية المناسبة لذلك عاملاً يميز المدير الحقيقي عن المدير الموجود بالإسم. وأن القائد الناجح هو من يقيم الأوضاع المتأزمة والخلافات بشكل واقعي داخل المدارس ويحاول إكتشاف حلول وعلاج للصراعات من خلال دراسة وتحليل الأسباب الأساسية لها وفهمها. فهو دور أساسي ومهم لمدير المدرسة فالصراع أمر حتمي لا مفر منه، وإن نتائج الصراع الإيجابية والسلبية تعتمد على طريقة إدارته. لذا، من الضروري أن يكون المدير على وعي كامل بكل هذه الأمور (الحمود، 2002).

يتوقف النجاح في الإدارة إلى حد كبير على مقدرة المدير والمعلمين على التفاعل الإيجابي والتواصل الجيد، ويعتمد هذا على مقدرة المدير على الاتصال سواء أكان داخل المنظمة أم مع المنظمات الأخرى، والاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة فضلى، ويؤدي إلى إحداث تغييرات مرغوبة في الأداء. ويعمل الاتصال الفعّال على تكامل الوظائف الإدارية مما يؤدي إلى مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها وتنظيم الموارد البشرية والمادية والقادرة على صنع القرار الفعّال وبناء علاقات إنسانية. فالأفراد والمجتمعات من خلال الاتصال يرتبطون ويتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات والمشاعر والأحاسيس. ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد فمن خلال الاتصال يمكن توحيد الفكر والإتفاق على المفاهيم وتسهيل عملية إصدار القرارات، وبذلك تكون العملية ضرورية طالما أن هناك تفاعل بين الإنسان وغيره. ويرى علماء التربية وعلم النفس أن الاتصال عملية تعليمية تقوم بها المؤسسات الإجتماعية المدرسية وغير المدرسية، لأن موضوعات التعليم ليست كالسلع التي يمكن نقلها من مكان لآخر أو يمكن أن تنتقل بين الأفراد نقلا ماديا كما تنتقل الأشياء. إنما يتحقق الاتصال بالتعليم، وتتم المشاركة في الأفكار والمهارات والعادات وما إلى ذلك (فقيه وعبد المجيد، 2014).

ولا تقل أهمية الاتصال الفعّال في المؤسسات التعليمية عنها في بقية المؤسسات، فهناك اتصال بين وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها في الميدان التربوي، كما أن هناك اتصال بين مدير المنطقة التعليمية ومديري المدارس ولا يندم الاتصال بين مديري المدارس والعاملين معهم، كما يظهر الاتصال واضحا جليا بين المعلمين والتلاميذ، ولا تستطيع المدرسة بما فيها من إدارة ومعلمين وتلاميذ قطع الاتصال مع المجتمع المحلي والبيئة المحيطة بها (عياصرة ويني أحمد، 2008).

إن عملية الاتصال الفعّال مهمة لتناول المشكلات التي تنشأ في أي مؤسسة تربية وهي حيوية لعملية إتخاذ القرار، فمن أجل الوصول إلى قرار فعال يلزم وجود كل المعلومات الممكنة عن الإحتمالات المتعددة للقرار والآثار المترتبة عليه، ومثل هذه المعلومات لا يمكن توفيرها إلا عن طريق عملية الاتصال الفعال. ومن ناحية أخرى، تعتمد عمليات التخطيط، والتوجيه، والتنسيق، والتقويم على نوعية الاتصال.

كما أن الاتصال الفعّال يغذي الدافع، عن طريق توضيح للعاملين المطلوب منهم عمله، ومدى تقدمهم في العمل، وما الذي يجب فعله لتحسين مستوى الأداء (العطية، 2003).

ويعد الاتصال الفعّال أساساً للتقارب والتفاعل الإجتماعي، كما أنه عنصر أساسي في جهد الإنسان لكي يتحكم في نفسه وتصرفاته وبيئته، ويعمل أيضاً على تقليص الفجوة وتقريب وجهات النظر بين القوى العاملة في المنظمة وإدارتها العليا. ولبلوغ أي هدف منشود فلا بدّ من التواصل وتبادل المعلومات بين الأفراد وجماعات العمل لتنسيق الجهود وتوحد الأفكار والآراء وتوازن السلوكيات والتصرفات وهو شرط وجود وديمومة أية منظمة (بني مفرج، 2013).

مشكلة الدراسة:

يعتبر الصّراع عملية أساسية في أي موقف، وفي ظل وجود أي قيادة. ويعتبر ظاهرة سلوكية طبيعية موجودة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات وهو أمر حتمي ذلك لأن الإستقرار والثبات يكاد يكون من الأمور المستحيلة. ولا تخلو أي مؤسسة من الصراعات سواءً كانت داخل الأفراد (صراع داخلي) أم صراعاً في داخلها، وتعتبر عملية احتواء الصّراع من المهام القيادية البارزة والأساسية والتي لا بد للمدير من إختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصّراع التنظيمي مع إعطاء الإهتمام الأكبر للعملية الاتصالية. إذ تتطلب عملية احتواء الصّراع مهارات خاصة في الاتصال

والقدرة على التفاوض وتبادل الآراء ويمثل الاتصال الفعّال أحد الدعائم الهامة الذي يساهم في زيادة الإنسجام والتماسك بين العاملين ما يساعد في حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم.

ويمكن القول، إنّ الاتصال الفعّال يلعب دورا بارزا في بناء رؤية مشتركة بين العاملين في المدرسة، إلا أنّ نظام الاتصال قد تشوبه بعض السلبيات، والتي تُحدُّ من فاعليته وتحقيقه لأهدافه وتقلل من فرص تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين في الإدارة المدرسية، الأمر الذي يسوّغ ضرورة تبني نظم فعّالة للاتصال لتعزيز وتحسين سير العملية التعليمية وتطويرها باستمرار في المدارس (بني مفرج، 2013).

وأوصت دراسة أبو سنيّة والبياتي (2014) ودراسة خميس (2015) بإجراء دراسة حول إستراتيجيات إدارة الصّراع، كما أوصت دراسة خليل (2001) ودراسة المطرفي (2012) بدراسة فاعلية الاتصال.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصّراع وعلاقتها بدرجة استخدام الاتصال الفعّال من وجهة نظر المعلمين؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إستقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصّراع، وعلاقتها بدرجة إستخدامهم للاتصال الفعّال من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصّراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر للاتصال الفعّال من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات الحسابية لاستجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصّراع التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات الحسابية لاستجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر للاتصال الفعّال تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

5- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات الحسابية لاستجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصّراع التنظيمي ودرجة استخدامهم للاتصال الفعّال؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من مجموعة من الإعتبارات وهي:

- أهمية موضوع الصراع الذي يحتاج إلى إستراتيجيات مناسبة للوقوف عليه، وحلّه حتى لا يؤدي إلى نتائج عكسية في المدارس.

- إفادة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة بالتعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع، واستخدامهم للاتصال الفعّال لحل الصّراعات.

- إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الجزائرية بشكل خاص، بصفتها من الدراسات المهمة في مدينة الجزائر العاصمة.

- أن تكون نقطة إنطلاق لأبحاث أخرى بما توفره من أدب نظري، ودراسات سابقة، وأداتين لجمع البيانات تمّ التأكد من صدقهما وثباتهما.

- تشجيع الجهات المختصة والمعنية على إعداد برامج إرشادية وتدريبية تعمل على التعرف لإستراتيجيات إدارة الصراع وتنميتها من أجل النهوض بالمجال التربوي وتطويره.

مصطلحات الدراسة:

إشتملت هذه الدراسة على بعض المصطلحات التي يمكن تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً، وعلى النحو الآتي:

الإستراتيجية: هي مجموعة من القرارات والأعمال الإدارية التي تحدد أهداف وغايات المنظمة على المدى البعيد، وتخصيص الموارد من أجل تحقيق هذه الأهداف والغايات (حسين وحسين، 2007).

الصّراع (Conflict): عرف العميان (2013) الصراع بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف

الصّراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في

الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر."

الصّراع التنظيمي: الموقف الذي يوجد فيه أهداف و مدركات ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين

الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني (سلطان، 2002).

إستراتيجيات إدارة الصّراع: الأساليب والطرق المفضلة التي يستخدمها الفرد في مواجهة الصراع

وتدبره، وتوصف من خلال بعدين أساسيين هما: بعد الحزم الذي يمثل مدى محاولة الفرد لإرضاء

اهتماماته الخاصة والثاني هو بعد التعاون الذي يمثل مدى محاولة الفرد إرضاء اهتمامات الآخرين

(وشاحي، 2002).

وتعرف إستراتيجيات إدارة الصّراع إجرائيا بأنها: الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس

من خلال إستجابة المعلمين على أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض.

تعريف الاتصال (communication): عملية نقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر

(عبود، 2009).

الاتصال الفعال Effective Communication: وهو النظام الذي يكفل إيصال البيانات

والمعلومات إلى كافة أجزاء التنظيم سواء كان من خارج المنظمة أو من داخلها إلى المجتمع

المحيط بها، وكذلك بين المستويات الإدارية المختلفة سواء كانت من الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى

أو الإدارة الأدنى بحيث يضمن سلامة تنفيذ الأعمال وفعاليتها (جواد، 2010). ويعرف بأنه "العملية

أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعا بينها وتؤدي إلى

التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات، ولها إتجاه تسيير

فيه ويؤثر فيها، مما يخضعها للملاحظة والبحث والتجريب والدراسة العلمية بوجه عام" (الحيلة،

2001).

ويعرف الاتصال إجرائياً: الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس من خلال إستجابة المعلمين على أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

الحد البشري: معلمو ومعلمات مدارس المرحلة الأساسية.

الحد المكاني: العاصمة الجزائرية.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2017/2018م.

محددات الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق أدوات الدراسة وثباتهما، ودقة وموضوعية إستجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، وكذلك مدى تمثيل العينة المختارة للمجتمع، ولا يتم تعميم نتائج الدراسة إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة وعلى المجتمعات المماثلة له.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة وهما إستراتيجيات إدارة الصّراع التنظيمي والاتصال الفعّال، إضافةً عن عرض الدراسات السابقة ذات الصّلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

تطرق هذا الفصل إلى مفهوم الصّراع التنظيمي، وإلى أنواعه، وأسباب حدوثه، ومراحله، وآثاره، وإستراتيجيات إدارة الصّراع التنظيمي، ومفهوم الاتصال الفعّال، وأهميته، وعناصره، ومقوماته، ونماذجه، ومعوقاته.

مفهوم الصّراع التنظيمي:

يعد موضوع الصّراع التنظيمي من المواضيع المعقدة والشائكة التي شغلت إهتمام العديد من الباحثين والدارسين، فقد لجأ العديد من المفكرين والكُتّاب إلى تعريف الصّراع التنظيمي كل حسب منظوره الفكري والمدارس الفكرية التي ينتمي إليها.

الصّراع لغةً هو: الخصام والنزاع أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (conflict) فتعني الصدمة والخصام أو العراك، إذن الصّراع اشتقاقاً يعني التعارض بين الآراء والمصالح أو الخلاف (العميان، 2004).

ويعرف حسين وحسين (2007) الصّراع التنظيمي بأنه: "وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصّراع التعارض بين مصالحهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع

رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والإختيار بين البدائل، وينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح، وتناقض الآراء والمعتقدات والقيم، واختلاف الأحاسيس والمشاعر والإتجاهات".

أما سيمون ومارتش (Simon & March) المشار إليهما في العميان (2013) فعرفوا الصّراع التنظيمي بأنه: "إضطراب أو تعطل في عملية إتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في إختيار البديل." في حين يرى هودج وأنطوني (Hodge & Anthony, 1991) الصّراع التنظيمي بأنه: "العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى."

ويمكن أن نعرف الصّراع على أنه عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر، أو سوف يؤثر سلباً على شيء ما يهتم به الطرف الأول (العطية، 2003). والصّراع هو النزاع أو الخلاف الذي ينشأ بين العاملين بسبب إختلاف وجهات النظر أو لضغوط معينة أو تعارض مصالح من جانب فرد أو مجموعة أفراد، أو مجموعة أفراد على فرد آخر لسبب ما من داخل منظمة العمل أو من خارجها وذلك لهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي على سلوك وقيم ومعايير فرد أو مجموعة من الأفراد أو المنظمة (قريشي ورويم، 2015).

ومما سبق نستنتج، أنه يمكن للصّراع أن يكون عائقاً رئيسياً لعدم تحقيق المؤسسة لأهدافها، نظراً لأنه نوع من أنواع المشاكل التي قد تؤدي إلى خلق جو من التوتر، والإرتباك، والتشويش بين العاملين. وبالتالي، صعوبة تأقلمهم مع بعضهم بعضاً، وعدم إنجازهم لمهامهم.

أنواع الصراع:

على الرغم من عدم وجود إتفاق حول تصنيفات الصّراع التنظيمي إلا أن معظم كتّاب الإدارة

قسموه إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:

أولاً: الصّراع داخل الفرد نفسه

يحدث الصّراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار

أحدها، بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً، كأن يرغب الطالب مثلاً بأن يحصل معدل جيد وبنفس

الوقت أن لا يصرف إلا وقتاً قليلاً في الدراسة، أو عندما يجد الفرد نفسه أمام خيارين لا يرغب بأي

منهما، كأن يخير الطالب بين تأجيل دراسته بسبب ظروف مادية صعبة أو تركها نهائياً والذهاب إلى

سوق العمل لتوفير نفقات الدراسة، وقد يكون سبب الصّراع هو وجود عديد من البدائل ولكنها جميعاً

مكلفة وغير مضمونة النتائج (القيوتي، 2000).

وقسم العلماء هذا النوع من الصّراع وفقاً إلى (عياصرة وبنّي أحمد، 2008):

أ) صراع الأهداف:

- صراع بين الأهداف الإيجابية (صراع إقدام - إقدام): ويكون بين هدفين مرغوب فيهما

وبنفس الدرجة ولا يمكن تحقيقهما معاً.

- صراع بين هدفين متعارضين: أحدهما إيجابي والآخر سلبي (صراع إقدام - إحجام) فالإيجابي

يكون بأخذه مصلحة لنا ويتعين علينا تحقيقه، وآخر سلبي يتعين علينا تجنبه وعدم القيام به.

- صراع بين الأهداف السلبية (صراع إحام-إحام): ويكون بين هدفين سلبيين وغير

مرغوب فيهما ويتوجب الإختيار بين أحدهما على الرغم من عدم الرغبة في أي منهما.

ب) صراع الدور:

ويظهر هذا النوع نتيجة لتعدد الأدوار التي يمارسها الفرد في حياته اليومية كفرد في أسرة،

أو كأب لأسرة، أو كموظف، أو رئيس، أو في المجتمع، أو مع الزملاء والأصدقاء، أو مع الأهل

والأقارب، أو كعضو في جماعة دينية، أو سياسية، أو ثقافية مما ينتج عنه عدم الثبات أو التناقض.

ثانيا: الصّراع بين الأفراد

يقع هذا الصّراع بين فرد وفرد آخر، أو أفراد آخرين هم من العاملين في المنظمة من زملاء

ومرؤوسين ورؤساء، ويعود ذلك بسبب اختلاف وجهات النظر أو لاختلاف الشخصيات الفردية والتي

هي نتاج لتباين الثقافات، والخلفيات الفكرية، والإجتماعية، والإقتصادية بين الأفراد.

ثالثا: الصّراع على مستوى الجماعات

هو الصّراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة. ويأخذ هذا المستوى

شكلين رئيسيين هما (العميان، 2013):

أ) الصّراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصّراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في

مستوى تنظيمي واحد. ومن الأمثلة على هذا النوع من الصّراع هو الصّراع الذي ينشأ بين إدارتي

الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

ب) الصّراع الرّأسي: يقع الصّراع الرّأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.

رابعاً: الصّراع على مستوى المنظمات

إن معظم حالات الصّراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة تعود جذورها إلى الاختلافات التي تشكلها القيم المتباينة وخاصة التي تتمثل في القيم العقائدية أو الأيدلوجية أو القيم أو الأعراف الإجتماعية السائدة. كما أن نمط وطبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين وتفاوت الخلفيات الثقافية والإجتماعية والتعليمية بين العاملين، وعدم الرضا عن العمل تعد بعضاً من أسباب الصّراعات التنظيمية (المومني، 2006).

أسباب الصّراع في المنظمة:

يرجع فيلدمان وارنولد (Felidman & Arnold) المشار إليهما في فليه وعبد المجيد (2014)

أسباب الصّراع داخل المنظمات إلى سببين رئيسيين هما:

1- تنسيق العمل بين الجماعات: إن تنسيق العمل بين الجماعات من المصادر المهمة والرئيسية للصراع التنظيمي، لأن الأساس في منظمات العمل هي مهام العمل. حيث يتمثل تنسيق العمل في تحديد المسؤوليات والواجبات والمهام وتوضيح الأدوار وإذا تمّ ذلك بشكل غير واضح ومحدد يحدث الصّراع والنزاع.

2- أنظمة الرقابة التنظيمية: تعتبر المتابعة والرقابة المصدر الثاني للصّراع والخلاف الداخلي لجماعات العمل. وتمثلت مشكلات الصّراع في أنظمة الرقابة داخل المنظمات على النحو التالي:

- تشابك وتداخل الموارد وقتلتها، إذ تعتمد الإدارات والأقسام والأفراد في منظمات الأعمال على بعضهم البعض غير أن طبيعة العمل أحيانا تختلف من قسم لآخر أو من إدارة لأخرى لذلك فإن تقسيم الموارد المالية بين الأقسام أو الإدارات قد يؤدي إلى حدوث الصّراع.

- إستخدام المنافسة كوسيلة لتحفيز العاملين وقد يؤول هذا بنجاح أو فشل المنظمة فتؤدي إلى الخلاف والنزاع داخل الإدارات والأقسام.

- تنافس أنظمة الحوافز كالمنح والمكافآت والترقيات أو غيرها من المزايا في الأجهزة قد يؤثر على جماعات العمل.

مراحل الصّراع:

يعتبر الصّراع التنظيمي عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصّراع" (العميان، 2002). وقد عرض الشريف وعبد العليم (2009) تلك المراحل التي يمر بها الصّراع سواء على المستوى الفردي أم على المستوى المدرسي كالتالي:

أ) **مرحلة الصّراع الكامن:** هي المرحلة التي لا يدرك فيها الأفراد وجود صراع ظاهر وتتمثل في عدم الرضا عن الوضع الراهن، وأحيانا لا تكون سبباً في بدء الصّراع. وقد تظهر نتيجة للإعتماد المتبادل في العمل، السياسات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، والإختلاف حول أهداف المدرسة وصعوبات الاتصال، والقيم الشخصية لأفراد التنظيم، فمثل هذه الظروف السابقة تؤسس للصّراع.

ب) **مرحلة إدراك الصّراع:** في هذه المرحلة تتم بلورة الشخص أو الجماعة لموضوع الصّراع وتشخيص الأمور لإدراك السبب الذي أدى إليه، ومن ثم تكوين الموقف والإستجابة له بشكل ما.

(ج) **مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة تشعر الأطراف المتصارعة إلى جانب أنهم على

وعي لوجود الصراع أنهم بحالة من التوتر والغضب والإنزعاج، وأحياناً لا يشعر أحد الأطراف بهذه

الحالة، ويكون الصراع في هذه المرحلة شخصياً يمكن تهدئته وتخفيفه.

(د) **مرحلة إظهار الصراع:** وتسمى مرحلة الصراع العلني: يتم فيها إنتهاج الأسلوب العلني الصريح

للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر (المومني، 2008).

(هـ) **مرحلة مخرجات الصراع:** وهي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن شخص مصدر

الصراع والجهة التي تتفاعل معه، ومن ذلك الصدام المستمر بين أطراف النزاع وتدني الإنتاجية

(القيوتي، 2000).

أثار الصراع:

من الآثار الإيجابية للصراع التي حددها المومني (2006) والتي تعود فوائدها بالنفع على الفرد،

والمنظمة وتعكس أثراً إيجابياً على الأهداف:

- يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في المنظمة، وذلك باستغلال الخلافات في جو

تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.

- يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب إبتكارية عندما يلجأ أطراف الصراع إلى بحث الإستراتيجيات

التي تكفل حل الصراع، وهذا ينمي قدرة الأفراد ومواهبهم لمواجهة المواقف الصعبة.

- من الممكن أن تستفيد من حل الصراعات القائمة بتكوين مجموعة من المعلومات تستطيع الرجوع

إليها مستقبلاً.

- قد يؤدي الصّراع إلى نشوء حالة من التعاون والإنسجام بين الأفراد بعضهم والبعض الآخر، حيث يتعرف كل فرد على الآخر بشكل أقوى أثناء فترة الصّراع، وتزداد أواصر التعاون بين الأفراد.

ومن الآثار السلبية للصّراع، والتي حددها عبد الباقي (2002) كما يلي:

- قد يؤدي إلى انخفاض الأداء بسبب الخلاف بين المعلمين والمدير .

- قد يؤدي الصّراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد.

- قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

- قد يؤدي الصّراع إلى إهدار الوقت، والجهد، والمال نتيجة محاولات إدارته، وعلاجه.

وقد يدفع أطراف الصّراع إلى التطرف في تقديم المصالح الشخصية على حساب المصلحة

العامة، وهدر الوقت، وانخفاض المعنويات، وفقدان الثقة بين العاملين، وإخفاء المعلومات وعدم

التعاون مع الإدارة وترويج إشاعات كاذبة (العميان، 2002).

إستراتيجيات إدارة الصّراع:

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصّراع شيء محتوم ويتعذر إجتنابه، وأن انعدام الصّراع

أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود

الصّراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصّراع في

المنظمة هو المطلوب. وإدارة الصّراع لا تعني حله، فحل الصّراع يتطلب التقليل من الصّراع وإزالتها،

بينما إدارة الصراع تتطلب بدءاً تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية

التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر

من اللازم (العميان، 2013).

فالصراع عملية طبيعية داخل كافة المجتمعات، ويحتاج إلى ضرورة إبتكار أساليب ونظم إدارية لتوجيه قوى الصراع نحو بناء المجتمع والنظم (حسين وحسين، 2007). وأشار العلماء مثل كيلي (Kelly) وتوماس وكلمان (Thomas & Kilmann) وغيرهم إلى أساليب عديدة ومختلفة لحل الصراع، وقد استعرضت كيلي "Kelly" المشار إليها في العطية (2003) الأساليب التالية لحل الصراع:

التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.

التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم: التحكيم الإختياري والتحكيم الإجباري. بالتحكيم الإختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع. في حين أن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

واستخدم توماس وكلمان (Thomas & Kilmann) مخططاً له يُعدان يحددان سلوك

الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما (العطية، 2003):

1- بعد التعاون (Cooperativeness) ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون،

ويُحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

2- بعد الحزم (Assertiveness) ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويُحدد هذا البعد

التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.

وباستخدام البعدين، التعاون (درجة محاولات أحد الأطراف لتحقيق اهتمامات الطرف الآخر)،
والحزم (درجات محاولات أحد الأطراف لتحقيق اهتماماته)، يمكن تحديد خمسة إستراتيجيات لإدارة
الصراع التنظيمي (حسين وحسين، 2007):

- إستراتيجية المنافسة:

تمثل عملية المنافسة رغبة كل فرد من الأطراف المتصارعة في تلبية مطالبه وتحقيق توقعاته
وآماله على حساب مصالح وآمال الآخرين، بمعنى رغبة ذلك الفرد في توظيف موارد وبرامج المنظمة
في تلبية مطالبه دون مبالاة باهتمامات ومطالب باقي الأفراد الموجودين في المنظمة، ويطلق على
هذا الأسلوب العديد من المصطلحات الأخرى مثل الإكراه، والإجبار، والسيطرة، وكلها تصب في
بؤرة واحدة وهي رغبة الأفراد في تحقيق مصالحهم الشخصية مهما كلفهم ذلك من صراعات أو
صدامات مع مطالب الآخرين.

ويتضمن هذا الأسلوب رغبة الأطراف المتصارعة في الإعتماد على نفوذهم والسلطة التي في أيديهم
والاستناد إلى مهاراتهم الشخصية والمهنية والأكاديمية في الخروج من موقف الصراع فائزين، وقد
يقوم أحد الأطراف إذا لم يقدر على تلبية مطالبه بالعمل على عرقلة المطالب والإهتمامات الخاصة
بالطرف الآخر من الصراع. وعادة ما ينتهج هذا الأسلوب في إدارة الصراع من قبل مديري المدارس
الذين يستخدمون النمط القيادي الدكتاتوري في العملية الإدارية، ذلك لأن الإدارة في نظرهم عبارة عن
إصدار القرارات، والأوامر، ومحاسبة المقصرين، وبذلك يكون الإداريين، والمعلمين مجرد أدوات لتنفيذ
الأوامر والقرارات.

- إستراتيجية التعاون:

يكون أسلوب التعاون حينما يرغب طرفا الصراع في إشباع حاجات كل الأطراف، تظهر لدينا حالة المشاركة والبحث لتحقيق نتائج مفيدة لكل الأطراف. ويتميز هذا الأسلوب بالتوكيدية والتعاون الجماعي، وذلك لأنه يقوم على أساس نظرية (لا خاسر) من الصراع (win-win)، لأن إدارة المنظمة التي تعتمد على أسلوب التعاون لإدارة الصراع تريد وتحاول أن تعمل بصورة جماعية وتعاونية مع أصواف النزاع للتوصل إلى إحتواء وحل الصراع بالأسلوب الذي يلبي مطالب واهتمامات أطراف الصراع.

- إستراتيجية التسوية:

هذه الإستراتيجية هي وسيط بالاهتمام بالذات والآخرين حيث يتنازل كلا الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك (المومني، 2008)، وتعدّ هذه الإستراتيجية من الوسائل التقليدية لحل الصراعات، وتستخدم عند تقبل إحدى الأطراف بالتخلي عن حق لها أو ميزة معينة مقابل تخلي الأطراف الأخرى عن حق أو ميزة مماثلة، وتكون هذه الإستراتيجية مثالية عندما يوجد طرفان متصارعان يمتلكان قوة متناسبة ويسعى الإثنان لتحقيق أهداف مشتركة، فإنها تمثل إحدى الأساليب للحصول على تسوية مؤقتة لقضية الأطراف المتصارعة عندما تكون محاولاتهم بالأساليب الأخرى تبوء بالفشل (المرسي، وإدريس، 2002).

- إستراتيجية الوساطة:

حينما يبحث كل طرف في الصراع لأن يتخلى عن شيء ما، فإن ذلك يعني المشاركة المؤدية إلى نتائج وسطية، وفي هذه الحالة لا يظهر طرف رابح وآخر خاسر، بل ظهور رغبة لتقسيم الشيء

وقبول الحل الذي يحقق الرضى لكلا الطرفين. والخاصية المميزة للحلول الوسطية، أن كل طرف ينوي التخلي عن شيء ما (عيسى، 2009).

- إستراتيجية التجنب:

يتضمن هذا الأسلوب بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة، ومن الطرق الممكن استخدامها في هذا الأسلوب هي الإهمال حيث يتم تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه، ولكن يعاب على هذه الطريقة أنه يمكن معها أن يزداد الأمر سوءاً بمرور الزمن، حيث لم يتم تحديد مصادر وأسباب الصراع (القيوتي، 2000).

الاتصال:

الاتصال من العوامل الأساسية لنجاح وتطوير أي منظمة في تحقيق أهدافها، فهو المحرك الأساسي لتبادل المعلومات بين العاملين، والسماح لهم بالتعبير عن أنفسهم، وإحتياجاتهم، وبالتالي تحسين المناخ العام والأداء في المنظمة.

مفهوم الاتصال الفعال:

أصبحت عملية الاتصال في الآونة الأخيرة من المكونات الرئيسية والمهمة للعملية الإدارية، فهي قلبها النابض لأنها تسمح بالتفاعل والتواصل بين العاملين كما تسمح بتحسين العلاقات الإنسانية داخل أي منظمة.

ويعرف الاتصال لغوياً: كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يحمل معنيين رئيسيين، الأول الربط بين كائنين أو شخصين وذلك على عكس الانفصال، والقطع، والبعد، والربط يعني وصله، وجمعه

ضدّ فصله. أما المعنى الآخر فهو البلوغ أو الإنتهاء إلى غاية ما، وصل إلى الشيء أي بلغه، وصلني الخبر بلغني، فالإتصال في اللّغة أساسا الصّلة، والعلاقة، وبلوغ غاية معينة من تلك الصّلة (جابر ولوكيا، 2006).

وكلمة اتّصالات "communications" مشتقة من الأصل اللاتيني "communis" بمعنى "common" في اللّغة الإنجليزية أي عام، و"commun" في اللّغة الفرنسيّة والتي تعني "مشارك" أو "الإشتراك في الشّيء". ذلك لأنّ الإنسان عندما يتّصل بطرف آخر فإنه يهدف بوصول إلى نتيجة أو فكرة معينة. فعملية الاتّصال هي إنتاج وتوفير جميع المعلومات والبيانات اللازمة والضرورية لاستمرار العمل ثمّ نقل هذه المعلومات وتبادلها والإعلان عنها بحيث يمكن الإجابة بأخبار وأمور وأفكار جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التعديل والتغيير في هذا السلوك أو توجيههم وجهة معينة (فليه وعبد المجيد، 2014).

فقد عرفه (Hovland) المشار إليه في عطوي (2018) بأنه: "العملية التي يقوم بموجبها الفرد أو الهيئة (المرسل)، بإرسال منبه (رسالة)، بهدف تغيير أو تعديل سلوك شخص آخر (المستقبل).

أما الحر (2003) فعرف الإتصال الفعّال بأنه: "نقل المعلومات والأفكار والمفاهيم أو إرسالها بين شخصين أو أكثر، كما يتضمن الإتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات، وبعد عمليه حيوية للمنظمات الحديثة، لأنه مهم للقيادة الفعّالة وعمليات التخطيط، والتنسيق، والتدريب، وإدارة الصراع، واتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية الأخرى.

وعرف الحريري (2010) الإتصال الفعّال بأنه العملية التي يتم من خلالها تكوين العلاقات بين جميع فئات أفراد المجتمع، وتبادل الأفكار والتجارب والخبرات والمعلومات فيما بينهم، وهو عملية

أساسية في حياة المجتمع. كما عرّفه خليفات (2013) بأنه: الوسيلة التي بموجبها يقوم شخص بنقل فكرة معينة أو معنى محدد أو تبادل التعليمات والتوجيهات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بالحركات التعبيرية والإرشادات والإيماءات، ومن خلال وسيلة اتصال معينة تنقل هذه الأفكار من فرد لآخر، وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها.

وكذلك الاتصال هو تلك العملية الهادفة التي من خلالها يستطيع طرفان أو أكثر الوصول إلى نوع من المشاركة في فكرة أو قرار أو إحساس أو تحمس لأداء شيء معين (الجبر، 2006).

وعلى الرغم من وجود عدة تعريفات لمفهوم الاتصال الفعال إلا أن هناك اتفاقاً على أن عملية الاتصال هي: "عملية نفسية إجتماعية ضرورية للإنسان تسعى إلى نقل الآراء والإنفعالات والمعلومات على هيئة حقائق بين أجزاء المنظمة الواحدة بمختلف الإتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي لهذه المنظمة بالأسلوب الشفوي أو الكتابي أو أية وسائل أخرى للتأثير على الآخرين مع الحفاظ على العلاقات الشخصية (العناتي والعياصرة، 2007).

أهمية الاتصال الفعال:

تعتبر عملية الاتصال الفعال هامة وضرورية، فهي جوهر العملية الإدارية بمختلف وظائفها. وهو أساس نجاح المنظمة، إذ يساعد العاملين على فهم أهدافها وواجباتها، والتعاون بينهم بطريقة بناءة لتحقيق هذه الأهداف. فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة كان الترابط والصلة أقوى بين العاملين والمنظمة. وبالتالي، زيادة الرضا عن المؤسسة.

فالاتصال حاجة نفسية وإجتماعية أساسية لا غنى عنها للإنسان، إنها تبدأ منذ اللحظات الأولى في حياته وتستمر مع استمرار الحياة (عطوي، 2018).

وبين مصطفى (2000) أهمية الاتصال الفعّال من خلال استعراض بعض الأسباب والتي

من أهمها:

- تناول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.

- تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للفرد عندما يكون الاتصال فعالاً تتوافر فيه شروط الاتصال الناجح حيث التحديد، والوضوح في الأهداف والمعايير.

- تساعد في فهم أهداف وواجبات المنظمة وتحقيق التعاون فيما بين العاملين.

- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض.

وتخدم عملية الاتصال الفعّال التنظيم الإداري بطرق عدة على النحو التالي (Robbins, 1993):

- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، حيث يلزم العاملون باتباع التعليمات في عمليات اتصالاتهم برؤسائهم وفي تقديمهم لمقترحاتهم.

- تعزيز عملية الاتصال الفعّال الدافعية لدى العاملين، لأنها تقوم بتحديد ما يجب عمله، وكيف يمكن تحسين أدائهم.

- تعتبر عملية الاتصال الفعّال وسيلة يعبر من خلالها الأفراد عن مشاعرهم، وحاجاتهم الإجتماعية، ونجاحاتهم، وإحباطاتهم.

والإتصال الفعّال جزء رئيسي من مهام المسؤولية في الجهاز الإداري داخل المنظمة، مما تنشأ عنه الحاجة إلى ترتيب القيادات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة، ويعتبر وسيلة هامة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف، وما هي المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية والإقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات، كما يعدّ الاتصال الفعّال من الوسائل الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وإحداث التغيير في سلوك الأفراد وتطوير فلسفة المنظمة، ولذلك لا يمكن تجاهل أهمية الاتصالات في العملية الإدارية، لأنها إحدى الدعائم الهامة التي يركز عليها البناء التنظيمي للمؤسسة، كما يتحقق من خلالها التنسيق والتكامل بين مختلف الأعمال والنشاطات الخاصة بالعمل الإداري، وتتوقف جودة الاتصالات على مدى فعاليتها وسلامة إنتقال الأوامر والقرارات والبيانات والنتائج والإتجاهات عبر أقسام المنظمة (أزليفي، 2016).

أهداف الإتصال:

- يعدّ الهدف الأساسي لعملية الإتصال الفعّال هي تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تعديل وتحريك سلوك الأفراد ومن أهم أهداف الإتصال الفعّال هي (البديري، 2002):
- نقل الخبرات والمعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين العاملين.
 - تحقيق الإنسجام والتفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
 - توجيه وقيادة العاملين وتحفيزهم للعمل والتنسيق بين جهودهم.
 - إتخاذ القرارات اللازمة.
 - تغيير آراء واتجاهات العاملين نحو العمل.

- إقامة الثقة والتفاهم والاحترام بين المنظمة والمجتمع.

- شرح أهداف المنظمة وخططها المستقبلية للعاملين.

ويرى لوسيار (Lussier, 1990) أن الهدف من عملية الاتصال هي محاولة التأثير والإقناع وليس مجرد إرسال الرسائل باستخدام الوسائل المتنوعة، فلا قيمة للاتصال دون تحقيق هدف، ولا نجاح للاتصال دون إحداث تأثير، فالفرد يتعرض للاتصال ليتأثر ويتصل ليؤثر. كذلك يتواصل الفرد مع الآخرين لنشر المعلومات، وللتعبير عن الأحاسيس والمشاعر وقد يكون ذلك بطريقة لفظية أو غير لفظية. وبينت بعض نظريات الاتصال أن الهدف هو الحصول على المتعة والسعادة كالتأثير والسيطرة، وهذا ما يبدو منطقياً من خلال القول الذي يرى أن الإنسان كائن إجتماعي يسعى إلى الحصول للكثير من التجارب والخبرات السارة من خلال التفاعل الإنساني.

عناصر الاتصال الفعال:

تتكون عملية الاتصال من عناصر متعددة، ومن العناصر التي ذكرها عياصرة، وبني أحمد

(2008) ما يأتي:

1- **المصدر/ المرسل:** المرسل هو منشئ الرسالة، وقد يكون شخصاً يتكلم أو يكتب أو يحاضر،

أو شرطياً يؤشر بيديه، أو زعيماً سياسياً يلقي خطاباً أو محطة إذاعية أو مطبعة، أو محطة تلفزيونية.

2- **الرسالة:** الرسالة أساساً عملية الاتصالات، لا بل هي جوهر عملية الاتصال، وقد تكون الرسالة

على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة أو موجات صوتية في الهواء، أو موجات كهربائية في سلك، أو

إشارة باليد أو ابتسامة في الوجه، أو مقالة صحفية أو حديث تلفزيوني (صوت، صورة، حركة، لون)

أو نشيد وطني، أو قصيدة شعرية أو مثل أو عبارة.

3- الوسيلة / القناة: وهي المنهج الذي تنقل به الرسالة من المرسل إلى المستقبل، مثل: اللغة

اللفظية، والإشارات، والحركات، والصور، والتماثيل، والسينما وغيرها من ميادين الاتصال (عطوي،

2018).

4- المستقبل / الجمهور المستهدف: المستقبل قد يكون فرداً أو جماعة أو أي مركز آخر

للاستلام. ويوجد مجموعة عوامل قد تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستلم وهي: المستوى التعليمي

للمستلم، الخبرات السابقة بمعنى أن يقوم بتفسير الرسالة بشكل يعتمد على تجاربه السابقة، المهارات

والمعرفة والاتجاهات الموجودة لدى المستقبل (العميان، 2013).

5- الإستجابة / التغذية الراجعة ورد الفعل: الإستجابة هي قبول الرسالة أو رفضها، هي نعم

للرسالة أو لا للرسالة، وقد تكون الإستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة وقد تكون إيجابية أو سلبية،

وقد تكون الإستجابة على شكل إشارة باليد أو كلمة طيبة، وقد تكون الإستجابة ناجحة، أو رد فعل

من جنس الرسالة، أو قد تكون على النقيض منها، ولكن الإستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم

لمحتوى الرسالة، وهدف المرسل، وهي التي تفرز نوع الإستجابة وكذلك الوسيلة (عياصرة، وبني

أحمد، 2008).

6- التأثير: التأثير هو المحصلة النهائية للاتصال، ويتم بتغيير معلومات واتجاهات وسلوك

المستقبل بما يتفق مع أهداف المرسل (Bovee, Thill, 1989).

7- التشويش: وهي كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال، وقد تتواجد في

أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا

الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنوياً إذا ارتبط بالجوانب الإجتماعية، والإدراكية للمرسل أو المستقبل، وقد يكون مادياً إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية (قوي، 2000).

إتجاهات الإتصال:

بما أنّ عملية الإتصال هي وسيلة يتم من خلالها إحداث التفاعل ونقل المعلومات والأفكار بين الأفراد، فهذه المعلومات والأفكار تحتاج إلى توافر قنوات واتجاهات تتدفق من خلالها، ومن هذه الإتجاهات ما يلي:

الإتصال من طرف واحد One Way Communication: يكون تدفق المعلومات والتوجيهات فيه بصورة عامة من الرئيس للمرؤوسين دون مناقشة أي من أعلى إلى أسفل، و من ثم يجد الفرد العامل نفسه منعزل لا يعرف رأي الإدارة بمستوى أدائه وإنتاجه، فيشعر بعدم الاستقرار. وهذا نمط كانت الإدارة في الماضي تمارسه كأداة لتحقيق الإتصال ووسيلة تضمن نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات من الرؤساء إلى مرؤوسيهـم (الأغبري، 2000).

الإتجاه المزدوج tow way communication: في هذا الإتجاه يكون تدفق المعلومات من الإدارة إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى الإدارة بشكل اتصالي تبادلي، وهذا الأسلوب يفيد في تعرف الإدارة على ردود فعل المرؤوسين إزاء القرارات والتعليمات التي تردهم، مما يساعد في اكتشاف الصعوبات والمشكلات قبل حدوثها، ويعد هذا النوع صورة من صور الإتصال الفعّال لأنه يكفل دقة الأداء ويكشف عن مدى فهم وتجاوب العاملين للرسالة وردود أفعالهم تجاهها (الحريري، 2010).

انواع الاتصال:

- **الاتصال الرسمي Formal communication:** يتكون هذا النظام الاتصالي من قنوات ووسائط للاتصال، والاتصالات الرسمية هي تلك الاتصالات التي يتضمنها التنظيم الرسمي للمنظمة والتي تتحدد مسبقاً عند وضع التخطيط الخاص بها، ومن خلالها يمكن التعرف على قنوات الاتصال ومساراتها المختلفة بين المستويات الإدارية المتعددة والتي تشكل في النهاية شبكة الاتصالات الخاصة بالتنظيم (جمال الدين، 2004)

والاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي تحكم المؤسسة وتتخذ الشكل الكتابي وتسير وفقاً للممارسات التي يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة و لوائحها وقوانينها و تعليماتها. والاتصالات الرسمية تأخذ عدة صور أو مسارات وهي:

1- **الاتصالات الهابطة Downward Communication:** ويقصد بها تلك العملية التي تنقل بها المعلومات بجميع أنواعها، وأهميتها المختلفة من السلطة العليا إلى السلطة الدنيا، في جميع مجالات العمل، بمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنظمة، ويستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا (الحمود، 2002).

2- **الاتصالات الصاعدة Upward Communication:** وهي اتصالات رسمية صادرة من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، أي من المرؤوسين إلى الرئيس، وتكمن أهمية هذا النوع من إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أنها تساعد رجل الإدارة على معرفة مدى تقبل الأفكار الموصلة وتلافي نشوء المشاكل. ويتطلب الاتصال المناسب إلى أعلى ان يكون رجل الإدارة متقبلاً للنقد وصبوراً ومنصتاً وأن يكون مخلصاً في جهوده لفهم وجهة نظر الآخرين (عطوي، 2018).

الاتصالات الأفقية Lateral Communication: هذا النوع من انواع الاتصال الرسمي يحدث في إتجاه أفقي، وهي اتصالات تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد والذين يحملون نفس المسمى الوظيفي بهدف تبادل المعلومات والتنسيق بين الأعمال والجهود التي يقومون بها (نصر الله، 2001).

4- **الاتصالات المحورية Diagonal Communication:** وهي الاتصالات الرسمية التي تتم بين موظف وآخر يشغل كل منهما وظيفة مختلفة عن وظيفة الآخر، وهذه الاتصالات توفر الكثير من الوقت والجهد والمال لأية منظمة حيث يتم الاتصال والتشاور بين افراد المنظمة في مستويات إدارية مختلفة دون التقيد بالتسلسل الهرمي التقليدي (الأغبري، 2000).

أنواع وسائل الاتصال الفعال:

إن وسيلة الاتصال قد تكون مباشرة بين الأفراد أو الجماعات، وقد تكون غير مباشرة باستخدام الأساليب الآلية أو الميكانيكية. فالمرسل الذي يجيد عملية الإرسال للرسائل يختار الوسيلة المناسبة للاتصال، ويحاول ان يكمل تلك الوسيلة بوسائل أخرى لنقل الرسالة حتى يتمكن المستقبل فهم الرسالة بمعناها الفعلي، ومن اهم وسائل الاتصال المستخدمة مايلي (شوبيل، 2014):

- **الوسائل المكتوبة:** كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة والصحف والمجلات وغيرها.
- **الوسائل الشفوية المباشرة:** أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل، كالمحاضرة التي يلقيها المدرس ويضمنها رسالته التدريسية، أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل.

- **الوسائل المسموعة والمرئية:** وتتمثل هذه بصورة رئيسية بالمذياع والمذياع المرئي (التلفزيون).

- الوسائل الإلكترونية الحديثة: تشمل هذه الوسائل على المحطات الطرفية للحواسيب والبريد الإلكتروني وما شابه ذلك من الوسائل والقنوات الإلكترونية الحديثة كالإنترنت.

وسائل الاتصال في الإدارة التعليمية:

تتعدد وسائل الاتصال في الإدارة التعليمية، ولكل وسيلة دور مهم في توصيل المعلومة، أو الخبر الذي يختلف عن دور الوسيلة الأخرى إلا في بعض الجوانب التي تتعلق بالوسيلة ذاتها، ومن أهم وسائل الاتصال في الإدارة التعليمية ما يلي (العناتي والعياصرة، 2007):

- **المجالس التعليمية:** تلعب المجالس التعليمية دور مهم في العملية الإدارية حيث تبرز صحتها كوسيلة اتصال في عملية التنسيق بين الأجهزة المختلفة، أو عن طريق المشاورة في عملية اتخاذ القرارات التربوية، ويمكن ان تكون المجالس استشارية أو تنفيذية أو عامة أو نوعية، بحيث تكون لكل من هذه المجالس وظيفة معينة تقوم بها.

- **اللجان التربوية:** تتمثل اللجان التربوية في مجموعة من الأفراد المتخصصين، تكلف بعمل معين، أو يوكل إليها القيام بمهمة محددة، وتحمل مسؤولية ما أوكل إليها القيام به، وهي تُمارس نشاطها وأعمالها من خلال اجتماعات دورية. وتتميز هذه اللجان بجماعية القرار، والتفاوت بين الأفراد، والعمل الجماعي. وقد تكون هذه اللجان استشارية أو تنفيذية مؤقتة أو دائمة لموضوع محدد أو مشكلة معينة.

- **وسائل الاتصال المكتوبة:** وتشمل هذه الوسائل كل من التقارير والرسائل والقرارات، حيث أن لكل وسيلة من هذه الوسائل وظيفة تختلف عن الأخرى، كما تمتاز بأنها تتيح للمرسل والمستقبل دراسة مضمون الاتصال بهدوء ووقت كاف، كذلك هي وثائق يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة.

- **المقابلات:** عادة ما تكون وجها لوجه، وهي من أوضح وسائل الاتصالات. ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى في انها تمتاز بجانب الأخذ والرد والتوضيح والتفاهم، ولذلك تعقد مع الرؤساء والمدراء والآباء والتلاميذ حيث تتم مناقشة المواضيع والأمور الغامضة.

- **التقارير:** تعتبر التقارير مهمة وضرورية في كل عمل اداري يراد تنسيقه ومراقبة العمل فيه، حيث تقوم بدور كبير في نقل الأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى، كما انها تعطي فكرة عن سير أعمال المنظمة وتطورها منذ نشأتها (الزهيري، 2008).

- **الإعلام:** يستخدم في ذلك الصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون ، حيث يمكن مخاطبة الجمهور من خلال هذه الوسائل وتزويدهم بالحقائق والمعلومات والأخبار الصحيحة بقصد مساعدتهم على تكوين الرأي السليم ازاء مسألة عامة (عطوي، 2018).

- **الاجتماعات:** تلعب الاجتماعات دورا هاما في الإدارة التربوية فهي من الوسائل الأساسية والضرورية للإشراف الإداري. حيث تهدف إلى بحث المشكلات التي تواجه المدرسة وتعيق سير العملية التربوية وكذا مناقشة الاقتراحات التي تؤدي إلى ترقية المدرسة والنهوض بها (مطوع، 2003).

- **الدعاية:** وتعرف بأنها المحاولة المقصودة التي يقوم بها فرد أو جماعة من أجل تشكيل اتجاهات جماعات اخرى أو التحكم فيها أو تغييرها (عطوي، 2018).

نماذج الاتصال الفعال:

إن اهتمام الباحثين بدراسة الاتصال، أدى إلى تصميم نماذج يتم بواسطتها تفسير عملية الاتصال، ويظهر كل أنموذج العناصر المؤثرة التي تتكون منها عملية الاتصال وقد قسم الباحثون هذه النماذج إلى ما يلي (قوي، 2000):

- **أنموذج الاتصال البسيط:** يحدث هذا الاتصال بين شخصين فالأول تكون لديه فكرة يود إيصالها للثاني لتحقيق أهداف معينة، فالأول وهو المرسل الذي يعد مصدراً للأفكار والمعلومات التي يخزنها في ذهنه وهو الذي يقوم بترجمة وترميز هذه المعلومات إلى نظام من الرموز. وقد يتكون هذا النظام من أحرف (رموز) يمكن كتابتها فتنتج عنها رسالة مكتوبة، أو يتكون من تعبيرات منطوقة تنتج عنها رسالة صوتية، أو يتكون من عدة تلميحات أو إيماءات فتتكون رسالة يمكن إدراكها بحواس الإنسان، وعند تحويل الفكرة إلى رسالة يختار المرسل وسيلة اتصال يمكن بواسطتها نقل الرسالة إلى الشخص الثاني وهو المستقبل، وقد تكون الرسالة شفوية أو مكتوبة.

- **أنموذج الاتصال المعقد:** في الأنموذج البسيط للاتصال يتواجد جهاز الإرسال بالمرسل نفسه والحال نفسه بالنسبة للمستقبل أما في الأنموذج المعقد لعملية الاتصال فتتفصل وظيفة التعبير عن المرسل وتتفصل وظيفة الاستقبال وتفسير المعلومات عن المستقبل، حيث يقوم بعض أفراد المنظمة بدور جهاز الإرسال، والبعض الآخر بدور جهاز الاستقبال.

- **أنموذج العضوي للاتصال:** الغرض من هذا النموذج هو محاولة دراسة المنظمات بشكل تشريحي بحيث يتم التركيز في شرح هذا النموذج على عامل الذي يعتبر هو الأساس في المنظمة. والمصطلح الذي يوظفه واينر (wiener) في شرح النموذج العضوي هو (entropy) الذي استعاره من الفيزياء

وطبقه على الاتصال الاداري، ويدل المصطلح على حالة الفوضى والتجاهل والإهمال في عمل النظام، ويوظفه لتوضيح العلاقة بين المنظمة والمعلومات وعملية الاتصال فيها (الكبيسي، 1998).

- **أنموذج شارلز أوسجود (Charles Osgood Model)** : صور أوسجود (Osgood) العملية الاتصالية بأنها عملية تفاعلية متكاملة حيث يقوم فيها المرسل بثلاث أدوار هي: المرز، والمفسر، والمحلل للرمز. وهذه الأدوار هي نفسها التي يقوم بها المستقبل. والمرز يعني أن المتصل يقوم بوضع رسالته في رموز معينة قد تكون رموزاً لفظية أو صوتية، ويقوم كذلك بدور محلل الرموز وتفسيرها، ثم يعود مرة أخرى ليلعب دوراً جديداً ويصبح مرزاً، فيرسل رسالته إلى المرسل (المتصل الأصلي)، والذي يلعب دوراً جديداً وهو دور المستلم (أبو إصبع، 1999).

- **أنموذج بيرلو (Berlo Model)**: يعد أنموذج بيرلو من النماذج اللفظية، وهو يُعرف باسم أنموذج (SMCR) وهي الأحرف الأولى لعناصر الأنموذج والتي تتمثل في المصدر (Source) ، والرسالة (Message)، والقناة (Channel) ، والمتلقي (Reciever) ، ويوضح هذا الأنموذج أن المرسل والمستقبل ذوي طبيعة متشابهة حيث يتمتعان بخبرة وكفاءة ومعرفة معينة للاتصال، كما أنهما يستمدان مدخلاتهما من النظام الاجتماعي وعادات المجتمع المحيطة بهما (العناتي والعياصرة، 2007).

- **أنموذج شانون ويفر (Shannon Weaver Model)**: يعتبر أنموذج شانون ويفر من أقدم النماذج المرسومة التي وضحت العملية الاتصالية. حيث يقوم هذا الأنموذج على وجود فكرة أساسية تبدأ أو تكون موجودة عند مصدر المعلومات التي تخرج منه الرسالة المرغوبة من بين مجموعة كبيرة من الرسائل الممكنة، وتحمل إلى المستقبل عبر قناة اتصال مثل الصوت والصور والإشارات المختلفة حيث يتم ترميزها وبعدها تنقل الرسالة المرزّة بمساعدة أداة اتصال معينة إلى المستقبل،

الذي يتلقاها أو يقوم بعملية فك الترميز عن طريق عملية تسمى فك الرموز، وبعد ذلك تمر إلى الهدف، أي أساسا النشاط الذي يقوم به طرفا العملية. يكون على المرسل صياغة الفكرة الرئيسية في رموز معينة، وعلى المستقبل أن يقوم بعملية فك هذه الرموز وإعادتها إلى الفكرة الأساسية (نصر الله، 2001).

عوامل فاعلية الاتصال:

إن الاتصال الفعال هو الذي يؤثر في الاتجاهات والأفكار والمشاعر والسلوك ، وهناك عوامل عديدة تؤثر على نجاح المكونات أو العناصر الأساسية للاتصال وهذه العوامل هي (مكاوي والسيد، 2012):

1- عوامل فاعلية المصدر:

هناك ثلاثة عوامل تساعد المصدر في التأثير على مستمعيه وهي:

- **المصداقية:** وتعني المدى الذي يتم فيه رؤية المرسل كخبير يعرف الإجابات الصحيحة، ونقل الرسائل بأمانة دون تحيز، ولا بد للمرسل الذي يتوخى المصداقية أن يكون خبيرا ومدربا وقادرا على استخدام مهارات الاتصال بفاعلية، كالحديث والإنصات والتعبير وانتقاء العبارات المؤثرة والكتابة، إضافة إلى الوضع الاجتماعي.

-**الاجاذبية:** تتحقق الاجاذبية عندما يكون المرسل قريبا من المتلقين في النواحي النفسية والاجتماعية والأيدولوجية، وذلك لتحريرهم من القلق والتوتر، والخوف وعدم الأمان، ويحقق لهم اكتساب القبول الاجتماعي والحصول على حوافز إيجابية شخصية.

- **السلطة:** يستطيع الشخص الذي هو في مركز السلطة أن يقدم الحوافز بنوعها الايجابي والسلبى، ويهتم بالحصول على الموافقة حول مضامين الرسائل التي يقوم بإرسالها، وأن يتم التدقيق فيها من جانب المستقبل، وهكذا نجد أن مصداقية المصدر تؤدي بالمستقبلين إلى التفاعل الداخلي مع الأفكار الجديدة، وتحقق جاذبية المصدر والشعور بالتوحد.

2- عوامل فاعلية الرسالة:

هناك خمسة متغيرات أسلوبية ترتبط بمسألة سهولة استيعاب الرسالة وهي:

- أ- القابلية للإستماع والقابلية للقراءة: وهذه القابليات تساعد على فهم الرسالة التي ينبغي أن تحتوي على كلمات سهلة الفهم وجمل قصيرة وواضحة.
- ب- يجب أن تتضمن الرسالة منفعة للمستقبل.
- ج- تجنب التكرار للكلمات من الأمور الواجبة.
- د- التعبير عن الواقع و تحاشي استخدام التجريد.
- هـ- أن تشمل الرسالة على جمل وعبارات عملية يمكن اختبارها والتأكد منها في الواقع.

3- عوامل فاعلية وسائل الاتصال:

هناك العديد من الأمور التي توضح فاعلية وسائل الاتصال وهي:

- أ- الوسائل الحية المسموعة والمرئية تكون أكثر فاعلية في تغيير الاتجاهات، تليها الوسائل المسموعة (الشفوية) ثم الوسائل المكتوبة.

- ب- الرسائل المكتوبة أسهل في التعلم من الرسائل المسجلة صوتياً، أو بالصوت والصورة .

ج- المواد المكتوبة تكون أكثر فاعلية في تغيير الاتجاهات من المواد المسجلة صوتيا أو بالصوت والصورة، وذلك عندما تكون الرسالة صعبة، أما عندما تكون الرسالة سهلة، فأشرطة الفيديو تكون أكثر فاعلية من الوسائل المكتوبة.

د- يتفاعل شكل الاتصال مع درجة مصداقية المصدر في تحديد تغيير اتجاهات المستقبلين.

4- عوامل فاعلية المتلقي:

يرتبط نجاح عملية الاتصال بالدرجة الأولى بمدى معرفة المصدر لنوعية المتلقين للرسالة، ولذلك بات من الضروري للمصدر أن يعرف خصائص المتلقين من حيث العمر، والنوع، والوضع الاجتماعي، والانتماء الديني، ودرجة الذكاء، والسلوك، والأداء، والميول، والاتجاهات، والخلفية الثقافية، والناحية النفسية، وما إلى ذلك.

العوامل المؤثرة في الإتصال الفعال:

هناك عدة عوامل تتداخل مع بعضها لتؤثر في فاعلية الاتصال ومن هذه العوامل مايلي

(العجمي، 2007):

1- العوامل التنظيمية: إن العوامل التنظيمية تشير إلى التحديد الدقيق للوظائف والمهام والمسئوليات المناطة بكل فرد من افراد التنظيم، وتتدخل عدد من قنوات الإتصال في تحديد كمية ونوعية المعلومات التي يتلقاها المدير، وترتبط زيادة قنوات الإتصال المدرسي بانخفاض درجة التشويش والارباك التي تعترض عملية تدفق الإتصالات داخل المدرسة، كذلك فإن نوعية المناخ التنظيمي تؤثر على كفاءة وفاعلية الإتصال إذ ترتبط دقة تدفق المعلومات بمستوى الثقة السائدة في العلاقة بين الأطر الإدارية ونمط القيادة.

2- **العوامل الإجرائية:** تحددها الأساليب والوسائل ومدى وتطورها وقابليتها للاستخدام، وتوفر المعلومات والبيانات، وتعدد قنوات الاتصال، والمهارة الفردية والجانب الفني والوظيفي المرتبط بحجم البيانات المطلوبة، ومستوى كفايتها، وعامل الزمن، ودقة وسلامة البيانات داخل المدرسة.

3- **العوامل النفسية:** تشتمل على مجموعة المكونات النفسية التي تؤثر في فاعلية كفاءة عملية الاتصال بين الأفراد و تتمثل في مدى الفهم التبادل، وانخفاض معدلات الإحباط الناجم عن سوء الاتصال، والقدرة على خلق مناخ صحي، و التغلب على عقبات الاتصال، و استدعاء تكوين علاقات واستجابات معينة من خلال التخاطب و الحوار .

مقومات الاتصال الفعال :

توجد لعملية الاتصال مقومات وأساليب كثيرة ومتعددة، إلا أن هذا التنوع والكثرة، بقدر ما هي مفيدة ومساعدة، بقدر ما هي مربكة ومحيرة إذ لم يكن الإداري على دراية وإطلاع بها، وبكيفية استخدامها. ومن أهم مقومات الاتصال الفعال مايلي (نصر الله، 2001):

- **تبسيط اللغة:** في كثير من الأحيان يكون تعقيد اللغة المستخدمة حاجزاً أساسياً الذي يقف أمام حدوث اتصالات فعالة، وذلك لأن التعقيد من الممكن أن يؤدي إلى عدم الفهم الصحيح الرسالة وغموضها، أو أنه يؤدي إلى فهم أشياء لم تكن مقصودة أو إلى عدم الفهم التام.

- **اختيار وسيلة الاتصال المناسبة:** أي اختيار الوسيلة التي تتناسب مع طبيعة الرسالة والهدف المراد تحقيقه منها، كما يفضل استخدام أكثر من وسيلة إذا أمكن لضمان وصول المعلومات إلى الجهة المعنية واستيعابها بالشكل المطلوب. وكذلك استخدام وسائل اتصالية حديثة تمكن العاملين عبر نظام

معلوماتي متكامل من التواصل فيما بينهم، ويدرج الباحثون المعاصرون ضرورة استخدام الانترنت كوسيلة حديثة في تطوير أنظمة الاتصالات داخل المنظمة.

- **التوقيت المناسب:** في كثير من الأحيان تكون المعلومة مهمة في وقت معين، ووصولها بعد ذلك الوقت لايشكل أي أهمية لأنها لا تفيد شيء، لذا يجب الانتباه والحرص على إيصال المعلومة في الوقت المحدد من قبل الإدارة مثل أوقات وصول التقارير قد تكون أسبوعية أو شهرية حيث تستخدمها الإدارة لعمل خططها ومعرفة الأخطاء ومعالجتها ان وجدت.

- **الإنفتاح:** وهي من المتطلبات الأساسية في عملية الاتصال الفعّال، وتعني مشاركة وتقاسم المعلومات بين الجميع، بين الإدارة والعاملين وإتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على المعلومات اللازمة لأداء مهامهم، وعدم إخفاء المعلومة وحصرها بالإدارة أو عند جهة معينة وذلك لخلق جو من الثقة بين جميع العاملين والإدارة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

- الإستماع:

وهو عنصر أساسي في عملية الاتصال وبدونه لا يكون هناك اتصال حيث أن الاتصال هو الاستماع فالنجاح والتفوق في الاتصال يتناسب طردياً مع القدرة على الاستماع لذا ليكون الاتصال فعالاً يجب أن يكون هناك طرف آخر يسمع ويصغي.

- **الإهتمام والإحترام:** وتعني إعطاء القدر الكافي من الإهتمام للطرف الآخر وإتاحة الفرصة الكافية له للتعبير عن أفكاره وآرائه لأخذ معلومات إضافية منه وقد تكون غير موجودة، مع احترام آرائهم وأخذها بعين الاعتبار وكذلك الإهتمام بوجهات النظر المعارضة.

معوقات الاتصال:

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع نقل وتبادل الأفكار والمعلومات أو تعطّلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تشوه معانيها وبالتالي تعمل على تشتيت المعلومات وتشوّهها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال. ولذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد عائقاً للاتصال (Bennis, 2002).

ومن أهم هذه المعوقات ما يلي (العناتي والعياصرة، 2007):

المعوقات التنظيمية: تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، ويمثل التنظيم الرسمي الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تُمارس داخل المنظمة والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقاً لطبيعة الهيكل التنظيمي.

المعوقات المادية: تتمثل هذه المعوقات في الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الفرد، ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال.

المعوقات البيئية: إن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة والتي تؤثر ويتأثر كل جزء منها بالآخر بطريقة تؤثر على المنظمة كلها والتي تتفاعل بدورها مع البيئة المحيطة فتؤثر فيها وتتأثر بها. لذا فإن القصور، أو التأخير، أو التشويه، أو التعطيل، في انسياب وتدفق المعلومات يعتبر بمثابة معوق للاتصال الضروري لسير العمل. وكذلك العادات الاجتماعية والنظم القيمية حيث أنها جوانب بيئية فإذا اختلفت

هذه من منظمة لأخرى تؤدي إلى سوء فهم لبعض الكلمات أو الإيماءات وبالتالي تشكل معوق يحول دون تحقيق اتصال فعّال. ويوجد جانب آخر للبيئة وهو المكان الذي يؤدي به العمل فقد يكون سيء الترتيب، والإضاءة، وسوء التهوية، ووجود الضوضاء (الأصوات، والمسافات البعيدة)، أو قد يكون بارد أو جاف فكل هذا يساعد على إعاقة الاتصال الفعّال.

المعوقات الشخصية: تكون المعوقات الشخصية بين المرسل والمستقبل، حيث يتضارب الإطار المرجعي بينهما بسبب الإختلاف في الشخصية والميول والاتجاهات والخبرة . كذلك التباين في مستوى الإدراك كتباين مستويات الثقافة والمعرفة والإدراك مما ينجم عنه الفهم الخاطئ لمعاني الرسالة نتيجة التفاوت والاختلاف بين المرسل والمستقبل. ومن المعوقات الشخصية أيضا القصور وعدم وضوح قصد المرسل وما عناه في رسالته ووضوحاً كافياً، مما يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع (حريم، 2006).

المعوقات المرتبطة بعناصر عملية الاتصال:

أنه من اجل فاعلية عملية الاتصال، فإن ذلك الاهتمام بكل مرحلة أو خطوة من خطوات عملية الاتصال يجب أن يعطي العناية الكافية. و في حالة حدوث أي تداخل أو عدم فهم او عدم وضوح فإن ذلك قد يصبح عائقاً لعملية الإتصال. و تتمثل معوقات مراحل عملية الاتصال في الآتي (عرفه وشلبي، 2000)

أولاً: معوقات المرسل: و قد تحدث هذه المعوقات في حالة ما إذا كان المرسل شخصاً ذو أفكار يتم بتلاعه، و قد يخالفه الأفراد الآخريين في الرأي مما قد يؤدي أما إلى الاسهاب في الحديث لإقناع الأفراد بآرائه أو الاحجام عن الحديث خوفاً من الانتقادات التي قد توجه إليه.

ثانياً: معوقات التحويل: و ذلك كما في حالة ما إذا كان العامل يتحدث بلغة أخرى غير لغة المستمع أو لا يقصد هذا بالاختلاف اللغة الاختلاف من حيث اللغة نفسها و إنما الاختلاف من حيث المستوى التعليمي، أو استخدام ألفاظ معينة أو التحدث بطريقة غامضة أو غير ذلك.

ثالثاً: معوقات الوسيلة: و عادة ما تحدث تلك المعوقات في بيئة العمل، قد يحاول العامل مثلاً الحصول على معلومات متعلقة باستمرارية العمل، ولكن المشرف.

رابعاً: معوقات النقل: وقد تحدث مثل تلك المعوقات في حالة نقل الرسالة باستخدام مصطلحات معينة تحمل معاني بين المرسل والمستقبل. وذلك كما في حالة المدير الذي يكون غير متأكد مما يعنيه المشرف الحديث في العمل عندما يشير إلى موظف ما بقوله انه " قاضي " .

خامساً: معوقات المستلم: و يحدث هذا النوع من المعوقات عندما يكون المستلم مشغول في فكرة أو أفكار أخرى أثناء عملية الاتصال، وهذا قد يسأل المتحدث لإعادة ما قاله أو إعادة جملة معينة.

سادساً: معوقات التغذية العكسية: وتحدث تلك المعوقات في حالة فشل مرسل الرسالة في الحصول على التغذية العكسية من المستقبل، والتي تعكس مدى فهم المستقبل للرسالة. وذلك كما في حالة فشل المدرب في طرح الأسئلة وتلقي الإجابات التي تعكس مدى فهم المتدربين لما قام المدرب بتدريبهم عليه.

ثانياً: الدراسات السابقة

سيتم تقديم عرض موجز لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة باستراتيجيات إدارة الصراع وفاعلية الاتصال وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

الدراسات السابقة ذات الصلة باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

هدفت دراسة طفول (2001) إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عُمان، من وجهة نظرهم، وأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة فيها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الإحصائي لتحليل البيانات التي تم جمعها. وخلصت الدراسة إلى نتائج مفادها: أن الأساليب الأكثر استخداماً من قبل المديرين في إدارة الصراع في المدارس كانت على النحو التالي: أسلوب التعاون، ويأتي بعده أسلوب الحل الوسط، وأسلوب المجاملة، وأسلوب استخدام السلطة، ثم أسلوب التجنب، كما توصلت الدراسة أن استخدام الذكور لأسلوب التجنب كان أكثر من الإناث، وأن أصحاب الخبرة العالية هم أكثر ممارسة لأسلوب استخدام السلطة.

أما دراسة كريس (Chris, 2002) فهدفت إلى معرفة ما إذا كانت اختلافات الجنس لها تأثير بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي، والتحصيل العلمي، وثقافة المدرسة، بالإضافة إلى المدرسين في هذه العملية، إذ أجريت الدراسة في كولومبيا، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي جمعت للوصول إلى نتائج: لا توجد علاقة بين أساليب إدارة الصراع (التجنب، الإيجار، الهيمنة، المساومة، التعاون) مع وجود علاقة طردية مع جنس المدرسين الذكور والتحصيل الأكاديمي. لا توجد لعلاقة بين أساليب إدارة الصراع وجنس المدرسات الإناث مع التحصيل الأكاديمي، إلا أنه توجد علاقة طردية بين الإناث مع نمط إدارة الصراع (المساومة)، ووجود علاقة عكسية سالبة بين

ثقافة المدرسة ومشاركة المدرسين الذكور باستعمال الهيمنة والمساومة كمنطقتين للصراع، ووجود علاقة طردية موجبة بين نمط الصراع المساومة وثقافة المدرسة بمشاركة المدرسين الإناث، وعلاقة عكسية سالبة مع نمط إدارة الصراع الهيمنة.

وهدفت دراسة أونى (Onne, 2004) التعرف إلى الآثار السلبية للصراع مع الرؤساء وعلاقتها بتمكين العاملين والتزامهم التنظيمي، وأشارت الدراسة أن الصراع مع الرؤساء ينتج عنه آثار سلبية تمنع تطوير العلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي، حيث أن الإدارة العليا تضع الأهداف والقيم التنظيمية ويلزمونهم بها. وإن الصراع بين العاملين الأكفاء والإدارة العليا يعيق العاملين في تطوير أدائهم والحفاظ على المستوى العالي من الإلتزام. وقد أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (91) معلما في المدارس الثانوية، وتوصلت النتائج إلى أن الصراع مع الرؤساء له آثار سلبية تؤدي إلى عدم تطوير العلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والإلتزام التنظيمي.

وأجرت قطيشات (2004) دراسة هدفت التعرف إلى درجة توفر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة استخدامهم لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين أنفسهم. وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (95) مدير ومديرة، و(380) معلماً ومعلمة، وتمّ اعتماد أداتين للدراسة، الأولى لقياس درجة توفر الكفايات المهنية لدى مديري الثانوية، والثانية لقياس درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: إن إستراتيجيات إدارة الصراع المعتمدة من طرف مديري المدارس الثانوية من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما من وجهة نظر المديرين جاءت بالترتيب التالي: التوفيق، والمنافسة، والتعاون، والتجنب، والاسترضاء. أمّا من وجهة نظر المعلمين فكانت كالتالي: التعاون، والتوفيق، والمنافسة، والاسترضاء، والتجنب.

وأجرى شنة (2006) دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى إستراتيجيات إدارة الصراع التي تستخدمها المؤسسات الصناعية التي اجريت عليها الدراسة، بالإضافة إلى تحديد أي من الإستراتيجيات الأكثر ممارسة من قبل الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع، كما حاولت توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات إلى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي تساهم في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأفراد والجماعات، وتكونت عينة الدراسة من (53) عاملاً موزعين على المؤسسات المذكورة، حيث توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً في عملية إدارة الصراع، تليها إستراتيجية التجنب، ثم إستراتيجية المنافسة.

وكان الهدف من دراسة الطراونه (2008) التعرف إلى أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على انتماء المديرين في الوزارات الأردنية، واعتمدت الاستبانة التي تم تطويرها وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (665) فرداً من الوزارات الأردنية وخلصت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين لأساليب إدارة الصراع تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة)، وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين لأساليب إدارة الصراع تعزى لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، والمؤهل التعليمي)، وأن أهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الصراع في الوزارات الأردنية حسب ترتيبها تنازلياً كالتالي: أسلوب التنافس، ثم أسلوب المجاملة، يليه أسلوب التعاون، ثم أسلوب التسوية، وأخيراً أسلوب التجنب.

هدفت دراسة العجمي (2011) التعرف إلى إستراتيجيات إدارة الصّراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت. تم اختيار عيّنة طبقية عشوائية

بسيطة بلغ حجمها (585) من المعلمين والمعلمات، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم والمتمثلة بالاستبانة بعد التحقق من صدقها وثباتها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت كانت متوسطة، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بدرجة متوسطة باستثناء مجال إستراتيجية التعاون، حيث جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت تبعاً لمتغير الجنس وفي جميع إستراتيجيات إدارة الصراع.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكافة إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت.

كذلك أجرى أولشاي ونواميو (Nwamuo & Oluch,2013) دراسة هدفت إلى توسيع إدراك مديري المدارس الإعدادية الخاصة لأهمية الإستراتيجيات الإدارية وتحقيق مصلحة التلاميذ في ولاية أيبا بنيجيريا. حيث اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وطُبقت على عينة عشوائية مؤلفة من (1088) مدير في (356) مدرسة إعدادية خاصة. واستُخدم المنهج الوصفي. وكشفت نتائج الدراسة أن ممارسة الإستراتيجيات الإدارية الحديثة في المدارس الإعدادية الخاصة تساهم بشكل كبير في تخفيف الضغوطات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، حيث أن المدراء من كلا الجنسين يتساوون في مؤهل الخبرة والجهد المبذول في تطبيق الإستراتيجيات الإدارية، ووجود بعض العوامل التي تسبب التوتر في المدارس الإعدادية الخاصة مثل عبء العمل الزائد، والمرحلة التي يمر بها الطلبة والتي تحتاج إلى توفير بيئة مريحة ومناسبة لهم.

وهدفت دراسة الجعافرة (2013) إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة تمّ بتطوير استبانته وتوزيعها على عينة مكونة 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، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للخبرة.

أما دراسة أبو سنيّة والبياتي (2014) هدفت إلى الكشف عن مستوى إدارة الصّراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمّان، وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (200) معلماً ومعلمة، واستخدمت استبانتان تم تطويرهما بعد التأكد من صدقهما وثباتهما. ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وكذلك مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم أيضاً كان متوسطاً، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع، وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

وهدفت دراسة البرعصي (2014) التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال، حيث استخدمت الاستبانة التي تم تطويرها وتوزيعها على عينة الدراسة المكوّن عدد أفرادها من (357) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، وتمّ اختيار عينة طبقية نسبية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مايلي:

إن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع كانت متوسطة، حيث جاءت إستراتيجية الهيمنة في المرتبة الأولى، بينما جاءت إستراتيجية التجنب في المرتبة الاخيرة، وكذلك درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال كانت متوسطة، إذ جاءت في الرتبة الاولى مهارة القراءة، وفي الرتبة الاخيرة جاءت مهارة لغة الجسم مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لاستراتيجيات الصراع ودرجة استخدامهم للمهارات الاتصالات تُعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المديرين لإستراتيجيات إدارة الصراع ودرجة استخدامهم لمهارات الاتصال تُعزى لمتغير الخبرة.

أجرت خميس (2015) دراسة هدفت التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي بالجزائر كما سعت للتعرف حول ما إذا كان استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني يختلف باختلاف الجنس، والسن، والأقدمية، والوظيفة لدى عمال القطاع الصحي. وقد أجريت الدراسة على (200) عامل بمستشفيات ولاية ورقلة بالجزائر وقد تمّ اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية وخلصت الدراسة بوجود علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة كما يوجد هناك ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي كأسلوب التعاون، وأسلوب التجاهل، وأسلوب التنازل، وأسلوب التوسط، وأسلوب التنافس.

ودراسة العقرباوي (2015) هدفت إلى استقصاء مستوى الإدارة الإستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها (480) معلماً، واعتمدت استبانتيين تمّ تطويرهما والتحقق من صدقهما وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى الإدارة الإستراتيجية

التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية من وجهة نظرهم كان متوسطاً أيضاً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى الإدارة الإستراتيجية والولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس من وجهة نظرهم ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإدارة الإستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية تبعاً لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

الدراسات السابقة ذات الصلة بفاعلية الاتصال:

أجرى جونز (Johns, 1997) دراسة هدفت إلى التعرف على كفايات الاتصال الضرورية للقيادة التربوية الفاعلة كما يدركها مديرو المدارس العامة في ولاية هيوستن، واعتمدت الاستبانة كأداة دراسة تم تطبيقها على عينة عددها (317) مدير مدرسة وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ضرورة توافر عناصر أساسية في عملية الاتصال وهي: تكوين العلاقات، والإصغاء، والمهارات التفاعلية، وإعطاء المعلومات الأساسية، والعلاقات العامة، والمهارات التنظيمية. أهمية استمرار المديرين في تطوير مهاراتهم الاتصالية كإجراء أساسي يسهل عملية التطوير التربوي على القيادة التربوية.

وهدف دراسة خليل (2001) إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري في مجال التعليم العام بجمهورية مصر العربية، بالإضافة إلى التعرف على أهم الأسباب التي تعيق ممارسة عملية الاتصال بدرجة عالية من الكفاءة، حيث طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (65) فرداً من العاملين في مجال الإدارة التعليمية، وتقوم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأسلوب لجمع المعلومات حيث تم التوصل إلى النتائج التالية: ضعف مستوى جودة استعمال بعض أدوات الاتصال في مجال الإدارة التعليمية، عدم إتقان العديد من مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين

في مجال الإدارة، وجود بعض معوقات الإيصال الإداري تتعلق بالأفراد العاملين في مجال الإدارة التعليمية.

أما دراسة تابور (Tabor, 2002) هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين ادراكات المعلمين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية وبين إدارة الصراع والمناخ المدرسي لمدارس غرب فرجينيا، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (199) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات وكانت نتائج الدراسة كالتالي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس وأسلوب إدارة الصراع في المدرسة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس والمناخ المدرسي في تلك المدارس.

وهدف دراسة هاريسون (Harrison, 2002) إلى التعرف على مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا والبالغ عددهم (264)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وكانت نتائج الدراسة كالتالي: أن الاتصال الكتابي من أفضل الطرق المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات، مع وجود اهتمام كبير بالاتصال الإلكتروني والمنظمة الإلكترونية، بالإضافة إلى أن جودة البيانات أو المعلومات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال.

وهدف دراسة توميناكا (Tominaga, 2002) إلى اختيار مستوى إدراك الاتصال الفعال وغير الفعال في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، حيث استخدمت أسلوب التحليل الموضوعي، وتم إبراز سبعة مواضيع تؤثر في فعالية الاتصال في الولايات المتحدة وهي التوافق، والترتيب الإيجابي، وكمية الاتصال والمخرجات الإيجابية، والاتصال غير اللفظي الإيجابي، والرسائل المتوائمة، أما في اليابان فتم إبراز تسعة مواضيع تؤثر في فعالية الاتصال وكانت كالتالي: التوافق

والتلاؤم، والعلاقة بين المتصلين، المخرجات الإيجابية، وكمية الاتصال، والترتيب الإيجابي، والفهم، والاتصال غير اللفظي الإيجابي، والوضوح، كما أظهرت الدراسة أيضا أن عنصر التوافق يدرك كأنه عامل من عوامل عدم فاعلية الاتصال في الثقافتين الأمريكية واليابانية، وأن عنصر الفهم أعتبر مفتاح الاتصال الفعّال حيث ظهر هذا العنصر بشكل أكثر في أمريكا.

أما اروين (Irwin، 2003) هدفت دراسته إلى اختبار استعمال وملائمة وفاعلية البريد الإلكتروني في تينيسي (Tennessee) وبالتحديد هدفت إلى معرفة كيفية استعمال البريد الإلكتروني بين الكليات العامة وهل أن البريد الإلكتروني يقرب بين الكليات العامة والإدارة الرئيسية. وقد تم تطوير أداة مسح لهذا الغرض وتم توزيعها على عينة عشوائية شملت (390) فردا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من (13) كلية عامة في ولاية تينيسي، و أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال بواسطة البريد الإلكتروني يستعمل بشكل كثيف بين الكليات العامة مع بعضها و مع الإدارة الرئيسية. وأن الاتصال بين الكليات والإدارة الرئيسية بواسطة البريد الإلكتروني عملية سهلة المنال وميسرة وتجعل من المديرين في الإدارة من الرد بأنفسهم على رسائل الكليات. وأظهرت الدراسة أيضا أن الكليات والإدارة الرئيسية تنظر إلى البريد الإلكتروني على أنه يقرب ويسهل المسافات وأقل رسمية ويحسن الاتصال بين الإدارة والكليات.

وأجرى هجان (2006) دراسة هدفت للتعرف على وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تؤثر على فاعلية الاتصال الإداري في هذه المدارس من وجهة نظر التربويين العاملين في المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (228) معلم و(102) مدير مدرسة تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات ومن نتائج الدراسة: استخدام كل من وسائل الاتصال

الاداري الشفهي، والكتابية في مدارس التعليم بدرجة متوسطة، والمعوقات الشخصية، والتنظيمية، والبيئية تؤثر في فعالية الاتصال الاداري بدرجة متوسطة، حيث أن المعوقات التنظيمية تأتي في مقدمة العوامل المؤثرة في فعالية الاتصالات الإدارية في المدارس، تليها المعوقات الشخصية، ثم المعوقات البيئية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية تعزي إلى سنوات العمل في المدرسة الحالية.

واشارت دراسة غانبيي (Gunbayi, 2007) إلى فحص توقعات المعلمين نحو فاعلية الاتصال التنظيمي في مدارسهم، وفيما إذا كان هناك اختلاف في هذه التوقعات عند المعلمين سواء في المدارس الأساسية أو المدارس الثانوية، وكذلك التعرف على أثر متغير الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل، والخبرة على فاعلية الاتصال، وتم تطوير إستبانة لجمع المعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها وتوزيعها على عينة مكونة من (334) معلماً من (63) مدرسة أساسية وثانوية في مدينة أفيون، ويوساك في تركيا، حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن فاعلية الاتصال التنظيمي في المدارس مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لتوقعات المعلمين على فاعلية الاتصال التنظيمي يعزى للجنس أو الحالة الاجتماعية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة حيث أن المعلمين الأكثر خبرة حققوا درجات أعلى من المعلمين حديثي الخبرة في فاعلية الاتصال التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي حيث أن المعلمين أصحاب المؤهل التعليمي الأعلى حققوا درجات أعلى من المعلمين أصحاب المؤهل الأقل.

أما دراسة المطرفي (2012) فهدفت التعرف إلى درجة فاعلية أساليب الاتصال الاداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية من المعلمين عدد أفرادها (250) من معلمي المرحلة الابتدائية في قطاع

التعليم العام في مدينة مكة المكرمة، مستخدماً الاستبانة كوسيلة لجمع بيانات الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة فاعلية أساليب الاتصال لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، حيث جاء أسلوب الشفافية في الرتبة الأولى، ثم أسلوب المشاركة، يليه أسلوب التوقيت المناسب، وأخيراً وسائل الاتصال المستخدمة. وأن من أهم المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لمديري المدارس ضعف العلاقة بين المدير والمعلمين، عدم إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المهمة، الضغط المتزايد على مدير المدرسة في العمل، والمبالغة في السرية لكثير من أعمال المدرسة.

هدفت دراسة سلام (2013) إلى تقييم كل من الاتصال والصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع التجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب (EDIED) والتعرف على حقيقة هذه الصراعات وأهم أساليب وإستراتيجيات ادارتها مع ابراز أهمية الاتصال والدور الذي يلعبه في الحد من هذه الصراعات طبقت الدراسة على عينة عشوائية حيث أجريت مقابلة مع كل من المدير العام للمؤسسة ورئيس قسم الموارد البشرية و مجموعة من الموظفين الدائمين وقد اظهرت النتائج على أن مؤسسة (EDIED) تعتمد على القانون الداخلي في حل الخلافات ومع ذلك لا يمكن حسم الصراع بشكل نهائي فمادام هناك تفاعل بين الأفراد يكون هناك صراع كما تعتبر الاجتماعات من أفضل وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة للحوار والنقاش وتقريب وجهات النظر والتقليل من حدة الصراعات .

وأجرت كواش (2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية دراسة ميدانية بثانوية الشهيد عبد المجيد بومادة بالجزائر. وطُبقت الدراسة على عينة عددها (68) أستاذا وأستاذة ونظرًا لصغر حجم العينة تم تطبيق الحصر الشامل. حيث استخدمت الاستبانة كأداة للحصول على البيانات المطلوبة، واعتمد المنهج الوصفي وكانت نتيجة

الدراسة أن واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة التربوية هو واقع متوسط ومتعدد الإتجاهات، ومستوى توظيف وسائل الاتصال داخل المؤسسة كان متوسطاً أيضاً ووجود مستوى منخفض من معوقات العملية الاتصالية داخل المؤسسة التربوية.

أما دراسة أبوحميدة (2015) فهدفت إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية من ثلاث مديريات ثم تم اختيار عينة طبقية عشوائية من كل مديرية، وكان حجم العينة (334) معلماً ومعلمة. وتم تطوير استبانتين والتحقق من صدقهما وثباتهما لجمع المعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة مايلي:

- أن درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ومستوى المناخ التنظيمي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تباينت الدراسات السابقة ذات العلاقة بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين من حيث أهدافها، والمجتمعات الإحصائية، وأساليب إختيار العينات في كل دراسة منها، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات الخاصة بتلك الدراسات. فمن حيث الأهداف كانت أهداف الدراسات عديدة ومتنوعة، فمنها ما هدف إلى التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات

المدارس الثانوية في سلطنة عُمان مثل دراسة طفول (2001)، أو قد يكون الهدف ما اذا كانت إختلافات الجنس لها تأثير بين أنماط إدارة الصّراع التنظيمي كما جاء في دراسة كريس (Chriss, 2002)، وبعضها الآخر هدف إلى التعرف إلى إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت كما في دراسة العجمي (2011)، وهدفت دراسة البرعصي (2014) إلى التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصّراع وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال، فضلا عن أن هناك دراسات تناولت مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء كما في دراسة هاريسون (Harrison, 2002)، وحاولت دراسات أخرى التعرف إلى درجة فاعلية أساليب الاتصال الاداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكّة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.

أما من ناحية المجتمعات الإحصائية التي تناولتها الدراسات فمعظمها ركّز على الميدان التربوي مثل دراسة أبو سنيينة والبياتي (2014)، ودراسة العقرباوي (2015)، ودراسة خليل (2001)، ودراسة غانبيي (gunbayi, 2007) كما اختلفت الدراسات السابقة في تحديد حجم العينة حيث تراوح عدد أفراد العينة ما بين (53) كحد أدنى كما في دراسة شنة (2006)، وكحد اعلى (1088) كما في دراسة أولشاي ونواميو (Nwamuo & Oluch, 2013).

أما الأدوات المستخدمة فكانت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مثل دراسة الطراونه (2008)، ودراسة تابور (Tabo, 2002)، ودراسة الجعافرة (2013)، ودراسة أبو حميدة (2015).

وأهم ما يميّز الدراسة الحالية هو أنها تتناول ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكوميّة في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصّراع التنظيمي وعلاقتها بالاتصال الفعّال من وجهة نظر

المعلمين وهو من المواضيع التي لم تتم دراسته على مستوى الإدارة التربوية في مدينة العاصمة الجزائر سابقاً على حسب علم الباحثة، ويتوقع منها أن تكشف وبطريقة علمية عن الإستراتيجيات الأكثر استخداماً في المدارس الأساسية الحكومية من قبل المديرين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها وصدق

الأدوات وثباتها وإجراءات الدراسة والوسائل الإحصائية للبيانات كما يأتي:

منهج الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة منهج البحث الوصفي الإرتباطي الذي يعد المنهج الأكثر ملاءمة

لمثل هذا النوع من الدراسات إذ تمّ استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية في مدينة

الجزائر العاصمة والبالغ عددهم (14051) حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم الجزائرية لسنة

2018/2017 وهي موزعة كما في الجدول (1).

جدول (1): توزيع افراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المناطق التعليمية في العاصمة الجزائر

المنطقة	عدد المدارس	عدد المعلمين
الجزائر وسط	266	3118
الجزائر شرق	345	5507
الجزائر غرب	353	5426
المجموع	964	14051

عينة الدراسة:

استخدمت طريقتان للمعاينة الأولى تم اختيار عينة عنقودية عشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الجزائر العاصمة، والثانية إختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الجزائر العاصمة، وتم تحديد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970). يوضح الجدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	200	490
	أنثى	290	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	192	
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	139	
	10 سنة فأكثر	159	
المؤهل العلمي	ليسانس	175	
	ماستر	157	
	ماجستير	71	
	دكتوراه	87	

أداتا الدراسة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير استبانتين كأداتين لجمع البيانات، الأولى لتحديد درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي، والثانية للتعرف على درجة إستخدام الاتصال الفعال، وذلك إعتقادا على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة هجان (2006)، ودراسة الطراونة (2008)، ودراسة العجمي (2011)، ودراسة المطرفي (2012). بالإضافة إلى آراء المحكمين

والمختصين التربويين. استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بصورتها النهائية وتتكون من (61) فقرة بالإضافة للمعلومات الديموغرافية الأساسية للبحث مقسمة لعدة فقرات، كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول(3) : مجالات و تشكيلة أسئلة الاستبانة

عدد الفقرات	مجالات الاستبانة	التسلسل
	الاستبانة الاولى : استراتيجيات إدارة الصراع	
6	استراتيجية المنافسة	1
6	استراتيجية الوسطية	2
7	استراتيجية التسوية	3
9	استراتيجية التعاون	4
6	استراتيجية التجنب	5
	الاستبانة الثانية : الاتصال الفعال	
6	الشفافية	1
8	الاهتمام والمشاركة	2
7	التوقيت المناسب	3
6	وسائل الاتصال المستخدمة	4
61	مجموع فقرات الاستبانة	

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، إذ حددت خمسة مستويات وهي: (5) دائما، (4) غالبا، (3) احيانا، (2) نادرا، (1) أبدا، اذا تمثل الدرجة (5) درجة المرتفعة، كما تمثل الدرجة (1) درجة متدنية. كما أن الأفرع منتظمة وكافة أسئلة الاستبانة تقع ضمن سلم ليكرت الخماسي للإجابة باستثناء البيانات الأولية فإنها ضمن نوعين من التوزيع ثنائي وثلاثي التوزيع.

صدق أدوات الدراسة:

للتأكد من صدق أدوات الدراسة تم استخدام الصدق الظاهري بعرض الاستبانات على مجموعة المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الشرق الأوسط

وجامعات أخرى. وتم اختيار الفقرات التي ستحصل على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، وتم إجراء اللازم للفقرات التي اقترح تعديلها أو صياغتها أو حذفها.

ثبات أدوات الدراسة:

تم التأكد من ثبات أدوات الدراسة بتطبيق طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest) باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الإتساق الداخلي للأداتين. على جميع المجالات والأداة ككل؛ إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجيبين عن كل الفقرات الموجودة في الاستبانة، والجدول (4) يبين ثبات الأداة للاستبانتين.

جدول (4) معامل ثبات التطبيق بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الثبات الأداة بطريقة (ألفا كرونباخ)

الأداة	مجالات الاستبانة	معامل ارتباط بيرسون	معامل الفاكرونباخ
استراتيجيات إدارة الصراع	استراتيجية المنافسة	0.68**	0.60
	استراتيجية الوسطية	0.75**	0.60
	استراتيجية التسوية	0.79**	0.67
	استراتيجية التعاون	0.85**	0.76
	استراتيجية التجنب	0.66**	0.65
	الاستبانة ككل	0.88	
الاتصال الفعال	الشفافية	0.63**	0.60
	الاهتمام والمشاركة	0.90**	0.67
	التوقيت المناسب	0.89**	0.70
	وسائل الاتصال المستخدمة	0.88**	0.62
	الاستبانة ككل	0.87	

يلاحظ أن معامل ثبات الاستبانة درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التي يطبقها مديري المدارس الأساسية في الجزائر العاصمة وعلاقتها بفاعلية الاتصال التي يستخدمونها من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومقداره (0.88) لاستبانة استراتيجيات إدارة الصراع، بينما بلغ معامل

ارتباط بيرسون (0.87) لاستبانة فاعلية الاتصال، وهذه القيم تُعد مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، وهي قيمة عالية في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

متغيرات الدراسة :

1. اشتملت الدراسة على متغيرات المستقلة التالية :

- الجنس (ذكر، أنثى).
- عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل 10 سنوات، 10 سنة فأكثر).
- المؤهل العلمي (ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه).

2. المتغير التابع :

- إستراتيجيات إدارة الصراع.
- فاعلية الاتصال .

إجراءات الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة وفقا للإجراءات التالية:

- تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعيناتها.
- إعداد أدواتي الدراسة.
- التأكد من صدق أدواتي الدراسة وثباتهما.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من الجهات المعنية.

- توزيع الإستبانات على العينة التي تم تحديدها.

- تحليل البيانات إحصائياً.

- عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.

- تقديم المقترحات والتوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج.

تصحيح الإجابات

تم تحديد مستوى الدرجة ممارسة بتطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{القيمة البديلة} - \text{القيمة الدنيا للبديل} / \text{عدد المستويات} = 1-5 / 3 = 3/4 = 1.33$$

- وبذلك يكون المستوى المنخفض من 1 - 2.33

- ويكون المستوى المتوسط من 2.34 - 3.67

- والمستوى المرتفع من 3.68 - 5.

واستخدمت الباحثة نفس المعيار للحكم على درجة استخدام الاتصال الفعال.

المعالجة الإحصائية:

تمّ استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتب.

- تمّ استخدام معامل إرتباط بيرسون (Pearson correlation) لإيجاد العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع وفاعلية الاتصال وللإجابة عن السؤال الثالث.

- تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ، وإختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وذلك للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس.

- استخدمت معادلة كرونباخ الفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في

العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد الدراسة على مقياس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات

إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	المجال
1	مرتفعة	0.52	3.90	إستراتيجية المنافسة	1
2	مرتفعة	0.55	3.79	إستراتيجية التجنب	5
3	مرتفعة	0.53	3.76	إستراتيجية التسوية	3
4	متوسطة	0.60	3.62	إستراتيجية الوسطية	2
5	متوسطة	0.59	3.58	إستراتيجية التعاون	4
	مرتفعة	0.43	3.83	درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع ككل	

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لأداء أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري

المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

تراوحت ما بين (3.58 - 3.90) وبدرجة ممارسة متوسطة ومرتفعة لجميع المجالات، وجاء ترتيب

المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: إستراتيجية المنافسة، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية الوسطية، إستراتيجية التعاون. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرج درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع (3.83) وبمستوى مرتفع .

ولتحديد الفقرات وفق المجالات التي تتدرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة على حده، وتم وضع ترتيب لفقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات:

المجال الأول : إستراتيجية المنافسة :

إشتمل هذا المجال على(6) فقرات تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مجال إستراتيجية المنافسة، والجدول(6) يبين ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية المنافسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
6	يتمسك برأيه لإرغام المعلمين لتقديم تنازلات.	4.21	0.87	مرتفعة	1
2	يستخدم علاقاته لكسب موقف تنافسي.	4.07	0.77	مرتفعة	2
5	يستخدم العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.	3.96	0.87	مرتفعة	3
3	يستخدم سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته.	3.91	0.80	مرتفعة	4
4	يضغط على أطراف الصراع لقبول الحل المطروح.	3.75	1.06	مرتفعة	5
1	يحقق مدير المدرسة أهدافه على حساب العاملين.	3.50	0.99	متوسطة	6
المجال ككل		3.90	0.52	مرتفعة	

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لكل فقرة من فقرات المجال، والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.66-4.11) بدرجة ممارسة مرتفعة لجميع الفقرات ومتوسطة ما عدا الفقرة رقم (1). أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.90) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (6) ونصها: "يتمسك برأيه لإرغام المعلمين لتقديم تنازلات." بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (2) ونصها: "يستخدم علاقاته لكسب موقف تنافسي." بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) ونصها: "يضغط على أطراف الصراع لقبول الحل المطروح." بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (1) ونصها: "يحقق مدير المدرسة أهدافه على حساب العاملين." بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الثاني : إستراتيجية الوسطية .

إشتمل هذا المجال على (6) فقرات تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مجال إستراتيجية الوسطية. والجدول (7) يبين ذلك .

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية الوسطية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا.

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	مرتفعة	0.92	4.12	يشجع أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة.	8
2	مرتفعة	0.79	3.78	يبرز نقاط الاتفاق بدلاً من الاختلاف بين الأطراف المتخاصمة.	12
3	متوسطة	0.86	3.66	يتواصل مع المعلمين لإيجاد حل وسط للخروج من المأزق.	9
4	متوسطة	1.14	3.55	يتساهل مع المعلمين في حال الاختلاف معهم في الرأي.	11
5	متوسطة	1.03	3.46	يخفف مشاعر الغضب لدى أطراف الصراع.	7
6	متوسطة	1.38	3.16	يحافظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة.	10
متوسطة		0.60	3.62	المجال ككل	

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لكل فقرة من فقرات المجال والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.16 - 4.12) بدرجة ممارسة متوسطة والمرتفعة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (8) ونصها: "يشجع أطراف

الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة." بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.92) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (12) ونصها: " يبرز نقاط الاتفاق بدلاً من الإختلاف بين الأطراف المتخاصمة." بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.79) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (7) ونصها: " يخفف مشاعر الغضب لدى أطراف الصراع." بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.03) ودرجة ممارسة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (10) ونصها: " يحافظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة.." بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.38) ودرجة ممارسة متوسطة.

المجال الثالث : إستراتيجية التسوية .

إشتمل هذا المجال على (7) فقرات تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مجال إستراتيجية التسوية. والجدول (8) يبين ذلك.

جدول(8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية التسوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
13	يتبنى الحلول المقبولة من قبل أطراف الصراع.	4.16	0.90	مرتفعة	1
19	يحث جميع أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع النزاع.	4.02	1.01	مرتفعة	2
14	يعمل على تحقيق المنافع لأطراف الصراع.	3.83	0.83	مرتفعة	3
18	يحاول إعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع.	3.66	0.89	متوسطة	4
15	يشجع من سياسة "الأخذ والعطاء" للتوصل إلى حل.	3.64	0.87	متوسطة	5
16	يتفاوض مع العاملين للوصول إلى حل.	3.55	0.77	متوسطة	6
17	يدعم الرأي الآخر على الرغم من تحفظه عليه.	3.41	1.07	متوسطة	7
المجال ككل		3.76	0.53	مرتفعة	

يبين الجدول(8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات المجال والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.41 – 4.16) بدرجة ممارسة متوسطة ومرتفعة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي(3.76) وانحراف معياري(0.53) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة(13) ونصها: " يتبنى الحلول المقبولة من قبل أطراف الصراع." بمتوسط حسابي(4.16) وانحراف معياري(0.90) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة(19) ونصها: " يحث جميع أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع النزاع. " بمتوسط حسابي(4.02) وانحراف معياري(1.01) ودرجة ممارسة مرتفعة. بينما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة(16) ونصها: " يتفاوض مع العاملين للوصول إلى حل. " بمتوسط حسابي(3.55) وانحراف معياري(0.77)

وبممارسة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (17) ونصها: " يدعم الرأي الآخر على الرغم من تحفظه عليه." بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.07) ودرجة ممارسة متوسطة.

المجال الرابع : إستراتيجية التعاون .

إشتمل هذا المجال على (9) فقرات تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مجال إستراتيجية التعاون. والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية التعاون لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا .

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
24	يتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع	3.98	0.79	مرتفعة	1
27	يتفهم وجهات نظر المعلمين في المدرسة.	3.96	0.95	مرتفعة	2
23	يقدم عدة بدائل لحل المشكلة مع المعلمين.	3.69	0.77	مرتفعة	3
20	يشجع العاملين على العمل بروح الفريق	3.64	0.78	متوسطة	4
26	يدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع.	3.62	0.84	متوسطة	5
21	يساعد المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم.	3.41	0.95	متوسطة	6
22	يقرب بين وجهات نظر المعلمين.	3.41	1.28	متوسطة	6
28	يتساهل مع الآخرين في حال اختلف معهم في الرأي.	3.40	1.21	متوسطة	8
25	يتبادل المعلومات الدقيقة مع العاملين لحل المشكلة معاً.	3.13	1.37	متوسطة	9
	المجال ككل	3.58	0.59	متوسطة	

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات المجال والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.13 - 3.98) بدرجة ممارسة متوسطة ومرتفعة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (24) ونصها: "يتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع." بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.79) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (27) ونصها: "يتفهم وجهات نظر المعلمين في المدرسة." بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.95) ودرجة ممارسة مرتفعة. بينما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (28) ونصها: "يتساهل مع الآخرين في حال اختلف معهم في الرأي." بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.21) ودرجة ممارسة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (25) ونصها: "يتبادل المعلومات الدقيقة مع العاملين لحل المشكلة معاً." بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.37) ودرجة ممارسة متوسطة.

المجال الخامس : إستراتيجية التجنب .

إشتمل هذا المجال على (6) فقرات تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مجال إستراتيجية التجنب. والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجية التجنب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	مرتفعة	0.85	4.07	يحاول تجنب المواجهة مع معلميه	34
2	مرتفعة	0.97	4.06	يتجنب اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلف نزاعاً مع المعلمين.	32
3	مرتفعة	0.81	3.90	يتنازل عن بعض النقاط لتقبل نقاط أخرى تسهلاً للتوصل إلى حل	31
4	متوسطة	0.80	3.83	يركز على النقاط التي تم الاتفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلف عليها	30
5	متوسطة	0.86	3.51	يتجنب تبادل الألفاظ غير الجيدة مع معلميه.	33
6	متوسطة	1.07	3.38	يتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً.	29
	مرتفعة	0.55	3.79	المجال ككل	

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات المجال والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.38 – 4.07) بدرجة ممارسة متوسطة ومرتفعة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (34) ونصها: "يحاول تجنب المواجهة مع معلميه." بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.85) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (32) ونصها: "يتجنب اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلف نزاعاً مع المعلمين." بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.97) ودرجة ممارسة مرتفعة. بينما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (33) ونصها: "يتجنب تبادل الألفاظ غير الجيدة مع معلميه." بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.86) ودرجة ممارسة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة

الفقرة (29) ونصها: " يتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً.." بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.07) ودرجة ممارسة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد الدراسة على مقياس درجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين ، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين والاستبانة ككل.

الترتيب	درجة الاستخدام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
1	مرتفعة	0.50	3.88	الشفافية	1
2	متوسطة	0.60	3.64	التوقيت المناسب	3
3	متوسطة	0.59	3.63	وسائل الاتصال المستخدمة	4
4	متوسطة	0.59	3.58	الاهتمام والمشاركة	2
	مرتفعة	0.48	3.68	الاستبانة ككل	

يظهر من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لأراء أفراد عينة الدراسة لدرجة استخدام مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، تراوحت ما بين (3.58-3.88)، وبدرجتين متوسطة ومرتفعة لجميع المجالات، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: الشفافية، التوقيت المناسب، وسائل الاتصال المستخدمة، الاهتمام والمشاركة. وبلغ المتوسط الحسابي (3.68) وانحراف معياري (0.48)، ويعكس درجة استخدام مرتفعة .

و لتحديد الفقرات وفق المجالات التي تندرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين لكل مجال على حده، وتم وضع ترتيب لفقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات:

مجال الاول: الشفافية .

إشتمل هذا المجال على (6) فقرات لدرجة استخدام مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين ، والجدول (12) يبين ذلك.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات لدرجة استخدام مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين في مجال الشفافية مرتبة تنازليا.

الترتيب	درجة الاستخدام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	مرتفعة	0.87	4.19	يتعامل مدير المدرسة مع جميع المعلمين بمقاييس واضحة.	1
2	مرتفعة	0.77	4.09	يستخدم صندوقا خاصا لتقديم الاقتراحات.	5
3	مرتفعة	0.87	3.97	يوفر المناخ المناسب لعملية الاتصال.	6
4	مرتفعة	0.80	3.92	يتواصل مع المعلمين من خلال قنوات اتصال متعددة.	2
5	مرتفعة	1.06	3.77	يختار الوسيلة الأنسب لتحقيق الاتصال الفعال بين المعلمين.	3
6	متوسطة	0.99	3.56	يوضح مضمون الرسالة التي تمثل موضوع الاتصال.	4
	مرتفعة	0.50	3.88	المجال ككل	

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لكل فقرة من فقرات المجال، والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.56 – 4.19) بدرجتين

مرتفعة ومتوسطة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.50) ودرجة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (1) ونصها: "يتعامل مدير المدرسة مع جميع المعلمين بمقاييس واضحة." بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.87) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (5) ونصها: "يستخدم صندوقا خاصا لتقديم الاقتراحات.." بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.77) ودرجة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) ونصها: "يختار الوسيلة الأنسب لتحقيق الاتصال الفعال بين المعلمين " بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.06) ودرجة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (4) ونصها: "يوضح مضمون الرسالة التي تمثل موضوع الاتصال." بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.99) ودرجة استخدام متوسطة.

مجال الثاني : الاهتمام والمشاركة .

إشتمل هذا المجال على (8) فقرات لدرجة استخدام مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات لدرجة استخدام مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين في مجال الاهتمام والمشاركة مرتبة تنازليا.

الترتيب	درجة الاستخدام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	مرتفعة	0.92	4.10	يعقد اجتماعات لمجالس الآباء والمعلمين بصورة متكررة.	8
2	مرتفعة	0.79	4.00	يتعرف على وجهات النظر المختلفة للمعلمين.	9
3	مرتفعة	0.77	3.70	ينصت للرسائل الموجهة إليه من قبل المعلمين.	10
4	مرتفعة	0.86	3.68	يشجع على التجديد والابتكار.	12
5	متوسطة	1.03	3.50	يشرك المعلمين في النقاش أثناء الاجتماعات.	11
6	متوسطة	1.28	3.43	يوفر تقنيات الاتصال الحديثة للمعلمين.	13
7	متوسطة	1.38	3.29	ينمي مهارات الاتصال الجيدة لدى المعلمين.	14
8	متوسطة	1.37	3.25	يتابع الاتصال بين المعلمين باستمرار.	7
	متوسطة	0.59	3.58	المجال ككل	

يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لكل فقرة من فقرات المجال، والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.25 - 4.10) بدرجتين مرتفعة ومتوسطة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (8) ونصها: "يعقد اجتماعات لمجالس الآباء والمعلمين بصورة متكررة." بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (9) ونصها: "يتعرف على وجهات النظر المختلفة للمعلمين." بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (14) ونصها: "ينمي مهارات الاتصال الجيدة لدى المعلمين." بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف

معياري(1.38) وبدرجة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة(7) ونصها: " يتابع الاتصال بين المعلمين باستمرار. " بمتوسط حسابي(3.25) وانحراف معياري(1.37) وبدرجة متوسطة.

مجال الثالث : التوقيت المناسب.

إشتمل هذا المجال على(7) فقرات لدرجة استخدام مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين ، والجدول(14) يبين ذلك.

جدول(14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات لدرجة استخدام مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين في مجال التوقيت المناسب مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام	الترتيب
15	يختار التوقيت المناسب لتوجيه الاتصال.	3.94	.91	مرتفعة	1
16	يزود المعلمين بالمعلومات في الوقت المناسب.	3.93	.84	مرتفعة	2
17	يمنح نفسه وقتاً كافياً لمداولة النقاش قبل اتخاذ القرارات.	3.83	.81	مرتفعة	3
19	يلتزم بالزمن المحدد له بالتحدث في أثناء الاجتماعات.	3.62	.84	متوسطة	4
18	يراعي الطول الزمني للرسالة.	3.42	1.20	متوسطة	5
20	يختار وسيلة الاتصال المناسبة في ضوء التوقيت المطلوب للرسالة.	3.41	1.10	متوسطة	6
21	يعطي المعلمين الوقت الكافي لإبداء الآراء عند الاتصال بهم.	3.39	1.07	متوسطة	7
المجال ككل		3.64	0.60	متوسطة	

يبين الجدول(14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لكل فقرة من فقرات المجال، والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين(3.39 – 3.94) وبدرجة استخدام مرتفعة ومتوسطة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي(3.64) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة(15) ونصها: " يختار

التوقيت المناسب لتوجيه الاتصال. " بمتوسط حسابي(3.94) وانحراف معياري(0.91) وبدرجة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة(16) ونصها: " يزود المعلمين بالمعلومات في الوقت المناسب. " بمتوسط حسابي(3.93) وانحراف معياري(0.84) ودرجة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة(20) ونصها: " يختار وسيلة الاتصال المناسبة في ضوء التوقيت المطلوب للرسالة. " بمتوسط حسابي(3.41) وانحراف معياري(1.10) وبدرجة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة(21) ونصها: " يعطي المعلمين الوقت الكافي لإبداء الآراء عند الاتصال بهم باستمرار. " بمتوسط حسابي(3.39) وانحراف معياري(1.07) وبمستوى متوسط.

مجال الرابع : وسائل الاتصال المستخدمة.

إشتمل هذا المجال على(6) فقرات لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين ، والجدول(15) يبين ذلك.

جدول(15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات لدرجة استخدام مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين في مجال وسائل الاتصال المستخدمة مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام	الترتيب
22	يحدد موعدا للمقابلات المباشرة مع المعلمين.	3.99	0.71	مرتفعة	1
23	يجتمع بشكل دوري بالمعلمين لتبادل الأفكار.	3.97	0.81	مرتفعة	2
26	يستخدم البريد الالكتروني في تبادل المعلومات.	3.70	0.70	مرتفعة	3
27	يستخدم الجمل اللفظية القصيرة في اتصاله مع المعلمين.	3.63	0.84	متوسطة	4
24	يعمل على تفعيل الزيارات الميدانية للحصول على معلومات أكثر دقة.	3.43	0.55	متوسطة	5
25	ينقن مهارة الاستماع لاستيعاب أفكار المعلمين.	3.20	0.62	متوسطة	6
المجال ككل					
		3.63	0.59	متوسطة	

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات المجال، والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.20 - 3.99) بدرجة مرتفعة ومتوسطة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.63) وبدرجة متوسطة وانحراف معياري (0.59). وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (22) ونصها: "يحدد موعدا للمقابلات المباشرة مع المعلمين." بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (23) ونصها: "يجتمع بشكل دوري بالمعلمين لتبادل الأفكار." بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (24) ونصها: "يعمل على تفعيل الزيارات الميدانية للحصول على معلومات أكثر دقة." بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (25) ونصها: "ينقن مهارة الاستماع لاستيعاب أفكار المعلمين." بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات الحسابية لاستجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائرية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة استخدام الاتصال الفعال؟

تم حساب معامل الارتباط بين درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة استخدام الاتصال الفعال، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (16) يبين ذلك.

الجدول (16) قيم معامل إرتباط بيرسون درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائرية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة استخدام الاتصال الفعال.

الدرجة الكلية لممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع	استراتيجية التجنب	استراتيجية التعاون	استراتيجية التسوية	استراتيجية الوسطية	استراتيجية المنافسة	درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع استخدام الاتصال الفعال
0.687**	0.745**	0.574**	0.627**	0.602**	0.521**	الشفافية
0.721**	0.559**	0.754**	0.589**	0.741**	0.658**	الاهتمام والمشاركة
0.698**	0.547**	0.658**	0.756**	0.547**	0.611**	التوقيت المناسب
0.675**	0.764**	0.712**	0.549**	0.675**	0.514**	وسائل الاتصال المستخدمة
0.730**	0.721**	0.690**	0.659**	0.645**	0.524**	الدرجة الكلية لممارسة استخدام الاتصال الفعال

**دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

يتبين من الجدول (16) وجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(0.05 \geq \alpha)$ بين الدرجة الكلية لدرجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وابعادها والدرجة

الكلية لدرجة استخدام الاتصال الفعال وابعادها، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.730) عند مستوى

دلالة $(0.05 \geq \alpha)$. كما وجدت علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

بين أبعاد الدرجة الكلية لدرجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع درجة استخدام الاتصال

الفعال. وتراوحت قيم معامل الإرتباط بين (0.514) و (0.764) وجميعها دالة إحصائية .

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات الحسابية

لاستجابة المعلمين لدرجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس

الأساسية في العاصمة الجزائرية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

4-1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في

مدينة الجزائر العاصمة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق

إختبار (t-test)، للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (17) نتائج ذلك الإختبار.

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة

الجزائر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس.

الرقم	مجالات	مستوى	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى
1	استراتيجية	ذكور	200	3.87	0.47	-0.99	0.32
	المنافسة	إناث	290	3.92	0.55		
2	استراتيجية	ذكور	200	3.63	0.52	0.39	0.78
	الوسطية	إناث	290	3.61	0.65		
3	استراتيجية	ذكور	200	3.79	0.42	1.32	0.18
	التسوية	إناث	290	3.73	0.59		
4	استراتيجية	ذكور	200	3.58	0.52	-0.18	0.86
	التعاون	إناث	290	3.59	0.63		
5	استراتيجية	ذكور	200	3.79	0.47	0.60	0.90
	التجنب	إناث	290	3.79	0.61		
0.91	الأداة ككل	ذكور	200	3.83	0.35	0.85	0.91
		إناث	290	3.83	0.48		

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

يبين الجدول (17) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير الجنس، إستنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (0.85) وبمستوى دلالة (0.91) وهي غير دالة إحصائية .

4-2- متغير عدد سنوات الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (18) نتائج ذلك الاختبار .

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الانحراف	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.53	3.82	192	أقل من 5 سنوات	إستراتيجية المنافسة
0.53	3.98	139	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.48	3.93	159	من 10 سنوات فأكثر	
0.52	3.90	490	المجموع	
0.57	3.69	192	أقل من 5 سنوات	إستراتيجية الوسطية
0.64	3.66	139	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.57	3.50	159	من 10 سنوات فأكثر	
0.60	3.62	490	المجموع	
0.57	3.68	192	أقل من 5 سنوات	إستراتيجية التسوية
0.55	3.80	139	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.43	3.81	159	من 10 سنوات فأكثر	
0.53	3.76	490	المجموع	
0.55	3.62	192	أقل من 5 سنوات	إستراتيجية التعاون
0.61	3.63	139	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.61	3.49	159	من 10 سنوات فأكثر	
0.59	3.58	490	المجموع	
0.57	3.79	192	أقل من 5 سنوات	إستراتيجية التجنب
0.54	3.78	139	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.55	3.82	159	من 10 سنوات فأكثر	
0.55	3.79	490	المجموع	
0.42	3.82	192	أقل من 5 سنوات	الأداة ككل
0.48	3.87	139	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.40	3.80	159	من 10 سنوات فأكثر	
0.43	3.83	490	المجموع	

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس

الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة

، إذ حصل أصحاب الفئة (من 5- أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.87) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (من 10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (3.80) .

تم تطبيق إختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (19) نتائج ذلك الإختبار.

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وإختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA)، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الرقم	مجالات	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة (ف)	مستوى
1	استراتيجية المنافسة	بين المجموعات	2.42	2	1.21	4.49	*0.01
		داخل المجموعات	131.09	487	0.26		
		المجموع	133.51	489			
2	استراتيجية الوسطية	بين المجموعات	3.69	2	1.85	5.16	*0.00
		داخل المجموعات	174.26	487	0.35		
		المجموع	177.96	489			
3	استراتيجية التسوية	بين المجموعات	1.96	2	0.98	3.52	*0.03
		داخل المجموعات	135.89	487	0.27		
		المجموع	137.85	489			
4	استراتيجية التعاون	بين المجموعات	1.83	2	0.92	2.61	*0.04
		داخل المجموعات	171.58	487	0.35		
		المجموع	173.42	489			
5	استراتيجية التجنب	بين المجموعات	0.15	2	0.07	2.24	*0.03
		داخل المجموعات	152.68	487	0.31		
		المجموع	152.83	489			
	الأداة ككل	بين المجموعات	0.36	2	0.18	2.95	*0.02
		داخل المجموعات	93.67	487	0.19		
		المجموع	94.03	489			

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

يبين الجدول (19) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة، إستنادا إلى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (2.995) عند مستوى دلالة (0.02) وهي دالة إحصائية ولتحديد مصدر الفروقات نستخدم إختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير الخبرة

جدول (20) إختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير الخبرة .

المجال	الخبرة	المتوسط	اقل من 5 سنوات	5- أقل من	10 سنوات
استراتيجية المنافسة	اقل من 5 سنوات	3.82	-	*0.01	0.13
	5- أقل من 10 سنوات	3.98		-	0.66
	10 سنوات فاكثر	3.93			-
استراتيجية الوسطية	اقل من 5 سنوات	3.69	-	*0.00	0.25
	5- أقل من 10 سنوات	3.66		-	0.61
	10 سنوات فاكثر	3.50			-
استراتيجية التسوية	اقل من 5 سنوات	3.68	-	*0.03	0.82
	5- أقل من 10 سنوات	3.80		-	0.41
	10 سنوات فاكثر	3.81			-
استراتيجية التعاون	اقل من 5 سنوات	3.62	-	*0.04	0.88
	5- أقل من 10 سنوات	3.63		-	0.75
	10 سنوات فاكثر	3.49			-
استراتيجية التجنب	5- أقل من 10 سنوات	3.79	-	*0.02	0.55
	10 سنوات فاكثر	3.78		-	0.21
	اقل من 5 سنوات	3.82			-
الدرجة الكلية	اقل من 5 سنوات	3.82	-	*0.01	0.45
	5- أقل من 10 سنوات	3.87		-	0.74
	10 سنوات فاكثر	3.80			-

*الفرق دال احصائيا عند مستوى الدلالة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) .

يظهر من الجدول (20) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة حيث أنه يوجد فروق بين رتبة (اقل من 5 سنوات) و (5 إلى أقل من 10 سنوات) يكون الإنحياز في هذا المجال لصالح فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) بدليل إرتفاع المتوسط الحسابي لهذه الرتبة .

4-3- متغير المؤهل العلمي :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول(21) نتائج ذلك الإختبار.

جدول(21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.57	3.93	175	ليسانس	إستراتيجية المنافسة
0.42	3.81	157	ماستر	
0.58	4.03	71	ماجستير	
0.49	3.89	87	دكتوراه	
0.52	3.90	490	المجموع	
0.62	3.65	175	ليسانس	إستراتيجية الوسطية
0.51	3.56	157	ماستر	
0.77	3.75	71	ماجستير	

0.53	3.58	87	دكتوراه	
0.60	3.62	490	المجموع	
0.56	3.80	175	ليسانس	إستراتيجية التسوية
0.45	3.69	157	ماستر	
0.65	3.83	71	ماجستير	
0.47	3.71	87	دكتوراه	
0.53	3.76	490	المجموع	
0.67	3.62	175	ليسانس	
0.46	3.50	157	ماستر	
0.67	3.78	71	ماجستير	إستراتيجية التعاون
0.53	3.50	87	دكتوراه	
0.59	3.58	490	المجموع	
0.65	3.77	175	ليسانس	
0.43	3.86	157	ماستر	
0.64	3.79	71	ماجستير	إستراتيجية التجنب
0.48	3.73	87	دكتوراه	
0.55	3.79	490	المجموع	
0.50	3.85	175	ليسانس	
0.30	3.79	157	ماستر	
0.57	3.94	71	ماجستير	الاداة ككل
0.35	3.78	87	دكتوراه	
0.43	3.83	490	المجموع	

يلاحظ من الجدول (21) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس

الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ

حصل أصحاب الفئة (ماجستير) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.94) بالرتبة الأولى، وجاء

أصحاب فئة (ليسانس) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وجاء أصحاب فئة (ماستر) بالرتبة

الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(3.79)، وبالترتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة(دكتوراه) بمتوسط حسابي(3.78) .

تم تطبيق إختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول(22) نتائج ذلك الإختبار .

جدول(22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، واختبار تحليل التباين الاحادي(One Way ANOVA)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

الرقم	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
1	إستراتيجية المنافسة	بين المجموعات	2.65	3	0.88	3.28	0.02*
		داخل المجموعات	130.86	486	0.26		
		المجموع	133.51	489			
2	إستراتيجية الوسطية	بين المجموعات	2.00	3	0.66	1.84	*0.01
		داخل المجموعات	175.95	486	0.36		
		المجموع	177.96	489			
3	إستراتيجية التسوية	بين المجموعات	1.53	3	0.51	1.83	0.01*
		داخل المجموعات	136.31	486	0.28		
		المجموع	137.85	489			
4	إستراتيجية التعاون	بين المجموعات	4.38	3	1.46	4.20	0.00*
		داخل المجموعات	169.03	486	0.34		
		المجموع	173.42	489			
5	إستراتيجية التجنب	بين المجموعات	1.09	3	0.36	1.16	0.02*
		داخل المجموعات	151.74	486	0.31		
		المجموع	152.83	489			
	الأداة ككل	بين المجموعات	1.50	3	0.50	2.64	0.04*
		داخل المجموعات	92.53	486	0.19		
		المجموع	94.03	489			

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

يبين الجدول (22) يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إستنادا إلى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (2.64) عند مستوى دلالة (0.04) وهي دالة إحصائية .
ولتحديد مصدر الفروقات نستخدم إختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (23) إختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه
إستراتيجية المنافسة	ليسانس	3.93	-	0.23	0.57	0.94
	ماستر	3.81		-	*0.03	0.75
	ماجستير	4.03			-	0.38
	دكتوراه	3.89				-
إستراتيجية الوسطية	ليسانس	3.65	-	0.55	0.23	0.85
	ماستر	3.56		-	*0.00	0.49
	ماجستير	3.75			-	0.18
	دكتوراه	3.58				-
إستراتيجية التسوية	ليسانس	3.80	-	0.88	0.65	0.11
	ماستر	3.69		-	*0.03	0.72
	ماجستير	3.83			-	0.99
	دكتوراه	3.71				-
إستراتيجية التعاون	ليسانس	3.62	-	0.78	0.96	0.28
	ماستر	3.50		-	*0.01	0.14
	ماجستير	3.78			-	0.40
	دكتوراه	3.50				-
إستراتيجية التجنب	ليسانس	3.77	-	0.89	0.63	0.50

0.45	*0.04	-		3.86	ماستر	
0.21	-			3.79	ماجستير	
-				3.73	دكتوراه	
0.33	0.32	0.12	-	3.85	ليسانس	الدرجة الكلية
0.45	*0.00	-		3.79	ماستر	
0.49	-			3.94	ماجستير	
-				3.78	دكتوراه	

*الفرق دال احصائيا عند مستوى الدلالة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) .

يظهر من الجدول (23) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة حيث أنه يوجد فروق بين رتبة(ماستر) و (ماجستير) يكون الإناحياز في هذا المجال لصالح لرتبة ماجستير بدليل إرتفاع المتوسط الحسابي لهذه الرتبة .

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات الحسابية لاستجابة المعلمين لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

5-1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test)، للعينات المستقلة، ويوضح الجدول(24) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس.

الرقم	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	الشفافية	ذكور	200	3.89	0.48	-1.65	0.42
		إناث	290	3.94	0.59		
2	الاهتمام والمشاركة	ذكور	200	3.66	0.46	1.42	0.15
		إناث	290	3.55	0.66		
3	التوقيت المناسب	ذكور	200	3.63	0.52	-0.32	0.78
		إناث	290	3.65	0.66		
4	وسائل الاتصال المستخدمة	ذكور	200	3.59	0.55	1.45	0.16
		إناث	290	3.66	0.62		
0.87	الأداة ككل	ذكور	200	3.68	.41	0.65	0.87
		إناث	290	3.69	.53		

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

يبين الجدول (24) بأن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الجنس، إستنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (0.65) وبمستوى دلالة (0.87) وهي غير دالة احصائيا .

5-2- متغير عدد سنوات الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (25) نتائج ذلك الاختبار .

جدول(25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الانحراف	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.56	3.84	192	أقل من 5 سنوات	الشفافية
0.54	3.99	139	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.49	3.95	159	من 10 سنوات فأكثر	
0.53	3.92	490	المجموع	
0.63	3.60	192	أقل من 5 سنوات	الاهتمام والمشاركة
0.59	3.68	139	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.57	3.55	159	من 10 سنوات فأكثر	
0.55	3.59	490	المجموع	
0.59	3.71	192	أقل من 5 سنوات	التوقيت المناسب
0.60	3.66	139	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.62	3.54	159	من 10 سنوات فأكثر	
0.60	3.64	490	المجموع	
0.57	3.67	192	أقل من 5 سنوات	وسائل الاتصال المستخدمة
0.62	3.65	139	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.59	3.58	159	من 10 سنوات فأكثر	
0.59	3.63	490	المجموع	
0.47	3.69	192	أقل من 5 سنوات	الأداة ككل
0.51	3.73	139	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.47	3.62	159	من 10 سنوات فأكثر	
0.48	3.68	490	المجموع	

يلاحظ من الجدول(25) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام الاتصال

الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة من وجهة نظر المعلمين ، تبعا

لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ حصل أصحاب الفئة(من 5- أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط

حسابي بلغ (3.73) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (من 10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (3.62) .

تم تطبيق إختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (26) نتائج ذلك الإختبار .

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين، واختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA)، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الرقم	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	الشفافية	بين المجموعات	2.46	2	1.25	4.53	*0.02
		داخل المجموعات	131.11	487	0.29		
		المجموع	133.54	489			
2	الاهتمام والمشاركة	بين المجموعات	2.08	2	1.04	2.98	*0.04
		داخل المجموعات	169.98	487	0.34		
		المجموع	172.07	489			
3	التوقيت المناسب	بين المجموعات	2.52	2	1.26	3.44	0.03*
		داخل المجموعات	178.52	487	0.36		
		المجموع	181.05	489			
4	وسائل الاتصال المستخدمة	بين المجموعات	0.72	2	0.36	1.00	*0.01
		داخل المجموعات	174.65	487	0.35		
		المجموع	175.37	489			
	الأداة ككل	بين المجموعات	0.86	2	0.43	1.82	*0.00
		داخل المجموعات	115.41	487	0.23		
		المجموع	116.28	489			

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

يبين الجدول (26) يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة، إستنادا إلى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (1.82) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة إحصائية .

ولتحديد مصدر الفروقات نستخدم إختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الخبرة .

جدول (27) إختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الخبرة .

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الشفافية	أقل من 5 سنوات	3.84	-	*0.00	0.25
	5- أقل من 10 سنوات	3.99		-	0.33
	10 سنوات فأكثر	3.95			-
الاهتمام والمشاركة	أقل من 5 سنوات	3.60	-	*0.01	0.56
	5- أقل من 10 سنوات	3.68		-	0.73
	10 سنوات فأكثر	3.55			-
التوقيت المناسب	أقل من 5 سنوات	3.71	-	*0.002	0.70
	5- أقل من 10 سنوات	3.66		-	0.35
	10 سنوات فأكثر	3.54			-
وسائل الاتصال المستخدمة	أقل من 5 سنوات	3.67	-	*0.03	0.66
	5- أقل من 10 سنوات	3.65		-	0.44
	10 سنوات فأكثر	3.58			-
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	3.69	-	*0.04	0.29
	5- أقل من 10 سنوات	3.73		-	0.46
	10 سنوات فأكثر	3.62			-

*الفرق دال احصائيا عند مستوى الدلالة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) .

يظهر من الجدول (27) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة استخدام الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة من وجهة نظر المعلمين في جميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة حيث أنه يوجد فروق بين رتبة (أقل من 5 سنوات) و (5 إلى أقل من 10 سنوات) يكون الإنحياز في هذا المجال لصالح لرتبة (5 إلى أقل من 10 سنوات) بدليل إرتفاع المتوسط الحسابي لهذه الرتبة .

5-3- متغير المؤهل العلمي :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول(28) نتائج ذلك الإختبار.

جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشفافية	ليسانس	175	3.91	0.53
	ماستر	157	3.83	0.45
	ماجستير	71	4.06	0.59
	دكتوراه	87	3.86	0.43
	المجموع	490	3.93	0.55
الاهتمام والمشاركة	ليسانس	175	3.60	0.64
	ماستر	157	3.52	0.50
	ماجستير	71	3.75	0.69
	دكتوراه	87	3.50	0.52
	المجموع	490	3.58	0.59
التوقيت المناسب	ليسانس	175	3.65	0.71
	ماستر	157	3.62	0.45
	ماجستير	71	3.80	0.68
	دكتوراه	87	3.55	0.52
	المجموع	490	3.64	0.60
وسائل الاتصال المستخدمة	ليسانس	175	3.68	0.66
	ماستر	157	3.55	0.49
	ماجستير	71	3.80	0.68
	دكتوراه	87	3.54	0.51
	المجموع	490	3.63	0.59
الأداة ككل	ليسانس	175	3.70	0.56
	ماستر	157	3.62	0.37
	ماجستير	71	3.84	0.57
	دكتوراه	87	3.61	0.40
	المجموع	490	3.68	0.48

يلاحظ من الجدول (28) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير

المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب الفئة (ماجستير) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.84) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (ليسانس) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وجاء أصحاب فئة (ماستر) بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (دكتوراه) بمتوسط حسابي (3.61) .

تم تطبيق إختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة استخدام الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول (29) نتائج ذلك الإختبار.

جدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين، واختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

الرقم	مجالات	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة (ف)	مستوى
1	الشفافية	بين المجموعات	2.65	3	.886	3.28	*0.02
		داخل المجموعات	130.86	486	.269		
		المجموع	133.51	489			
2	الإهتمام والمشاركة	بين المجموعات	3.21	3	1.072	3.08	*0.02
		داخل المجموعات	168.85	486	.347		
		المجموع	172.07	489			
3	التوقيت المناسب	بين المجموعات	2.53	3	.844	2.29	*0.00
		داخل المجموعات	178.52	486	.367		
		المجموع	181.05	489			
4	وسائل الاتصال المستخدمة	بين المجموعات	4.44	3	1.480	4.20	*0.00
		داخل المجموعات	170.93	486	.352		
		المجموع	175.37	489			
	الأداة ككل	بين المجموعات	2.92	3	.973	4.17	*0.01
		داخل المجموعات	113.36	486	.233		
		المجموع	116.28	489			

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

يبين الجدول (29) يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إستناداً إلى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (4.17) عند مستوى دلالة (0.01) وهي دالة إحصائية .

ولتحديد مصدر الفروقات نستخدم إختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (30) إختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل	المتوسط	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه
الشفافية	ليسانس	3.91	-	0.13	0.15	0.43
	ماستر	3.83		-	*0.00	0.58
	ماجستير	4.06			-	0.56
	دكتوراه	3.86				-
الإهتمام والمشاركة	ليسانس	3.60	-	0.98	0.29	0.22
	ماستر	3.52		-	*0.01	0.77
	ماجستير	3.75			-	0.89
	دكتوراه	3.50				-
التوقيت المناسب	ليسانس	3.65	-	0.44	0.33	0.11
	ماستر	3.62		-	*0.01	0.71
	ماجستير	3.80			-	0.52
	دكتوراه	3.55				-
وسائل الاتصال المستخدمة	ليسانس	3.68	-	0.59	0.56	0.20
	ماستر	3.55		-	*0.02	0.12
	ماجستير	3.80			-	0.14
	دكتوراه	3.54				-
الدرجة الكلية	ليسانس	3.70	-	0.19	0.22	0.45
	ماستر	3.62		-	*0.00	0.75
	ماجستير	3.84			-	0.71
	دكتوراه	3.61				-

*الفرق دال احصائيا عند مستوى الدلالة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) .

يظهر من الجدول (30) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر من وجهة نظر المعلمين في جميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة حيث أنه يوجد فروق بين رتبة (ماستر) و (ماجستير) يكون الإنحياز في هذا المجال لصالح لرتبة ماجستير بدليل إرتفاع المتوسط الحسابي لهذه الرتبة .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج ، والتوصيات، وهي كما يأتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص: ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية

في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت نتائج هذا السؤال في الجدول(5) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في

العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت "مرتفعة" على

الدرجة الكلية، وجاءت مجالات الاستبانة في المستوى المرتفع والمتوسط جميعها.

وجاء في المرتبة الأولى من مجال إستراتيجية المنافسة بمتوسط حسابي(3.90) وبدرجة

ممارسة مرتفعة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديرو المدارس الأساسية في مدينة الجزائر في

مجال إستراتيجية المنافسة يحرصون على البحث عن التميز والإنفراد والفرادة، حيث تعتمد هذه

الإستراتيجية على جعل الأداء والأعمال بأن تكون بشكل مميز وفريد ويتميز بخصائص إستثنائية،

وتعتبر من أكثر الإستراتيجيات تطبيقاً وشيوعاً لأنها تمكنهم من خوض غمار التنافس في إدارة

الصراع التنظيمي. ويلجأ مدير المدرسة إلى إستخدام القوة لغرض إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة،

كما يستخدم القوة لإرغام المرؤوسين على تنفيذ القرارات والأوامر التي يصدرها بغض النظر عن

موافقتهم أو معارضتهم، كما أن إستراتيجية المنافسة تعمل على تحقيق أهداف المدرسة وتقليل الوقت

والجهد في المدارس والسرعة في إنجاز المهام المطلوبة، وقد يعزى السبب إلى النمط القيادي

الدكتاتوري في الإدارة، ذلك لأنهم ينظرون إلى الإدارة على أنها إصدار أوامر وقرارات ومحاسبة المقصرين، وبذلك يكون العاملین عبارة عن مجرد أدوات تنفيذ قرارات فقط.

وجاء في المرتبة الثانية مجال إستراتيجية التجنب بمتوسط حسابي (3.79) وبدرجة ممارسة مرتفعة، مما يدل على تنازل مديرو المدارس الأساسية عن بعض النقاط لتقبل نقاط أخرى تسهياً للتوصل إلى حل، وتركيزهم على النقاط التي تمّ الإتفاق عليها دون الإهتمام بالأشياء المختلف عليها، وتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً، لذا يجب على معلمي المدارس النظر إلى الصراع على أنه أمر طبيعي يحدث في جميع المؤسسات ولا بد من احتوائه وحسن إدارته.

ويستخدم مديرو المدارس الأساسية هذا الأسلوب على أساس أن الصراع سوف ينتهي من تلقاء نفسه، فكثيراً ما يستخدم لتخوف مديرو المدارس من التعامل مع الصراع بسبب الأضرار الناتجة عنه، ولكن تجاهل الصراع من الممكن أن يكون أكثر ضرراً من احتوائه، لأن تجاهله يجعل المعلمين ينظرون إليه نظرة الشخص الضعيف، وليس لديه شخصية القائد الذي يمكن أن يمثلوا لأرائه وافكاره، وأن هذا الأسلوب ليس له أي جدوى في حالة عدم رغبة أحد الأطراف تجاهل الصراع، وأكثر من يستخدم هذا الأسلوب هم مديرو المدارس غير الكفو الذين لا يتمتعون بالقدرة والمهارات لإدارة الصراع، والمدارس التي يستخدم فيها هذا الأسلوب التي تعاني كثيراً من الإختلافات بين المعلمين والعاملين في المدارس، وتدني العملية التعليمية التربوية . مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثانية وبمستوى مرتفع .

ثم جاء مجال إستراتيجية التسوية بمتوسط حسابي (3.76) وبدرجة ممارسة مرتفعة، ويعزى السبب هذه النتيجة إلى أن مديرو المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر يعملون على تحقيق المنافع لأطراف الصراع، ويشجعون من سياسة " الأخذ والعطاء" للتوصل إلى حل.

ويعزى السبب إلى حرص كل طرف على تقديم تنازلات للطرف الآخر دون أي ضغوط، مما يعمل على تحسين العلاقات بينهم، ويتم تخفيف حدّة الصراع والخلافات بينهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء داخل المدرسة، ويستخدم هذا الأسلوب في أن يكون أحد الأطراف يتمتع بمنصب قوي، ويستخدم لإيجاد حلول مرضية للطرفين، ويفرض هذا الأسلوب على مديرو المدارس الأساسية العمل لإيجاد حلول مناسبة ترضي كل من الطرفين في حالات الصراع بين العاملين في هذه المدارس، وذلك من خلال التوزيع العادل، وتقريب وجهات النظر المختلفة.

وجاء في المرتبة الرابعة مجال إستراتيجية الوسطية بمتوسط حسابي (3.62) وبدرجة ممارسة متوسطة، ويعزى السبب إلى أن مديرو المدارس الأساسية يشجعون أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة، ويتواصلون مع بعضهم لإيجاد حل وسط للخروج من المأزق، وأن مديرو المدارس يبرزون نقاط الإتفاق بدلاً من الإختلاف بين الأطراف المتخاصمة، ويعملون على تخفيف مشاعر الغضب لدى أطراف الصراع.

في هذا المجال يدرك مدير المدرسة أن هناك صراعاً يعمل على مناقشة مع الطرفين، ويكون الهدف الأساسي هو وصول الطرفين إلى حل جذري ودون تدخل من مديري المدارس، ويتم عن طريق إستخدام هذا الأسلوب للوصول إلى إتفاق بين جميع الأطراف المتصارعة، وغالباً ما يكون عن طريق تنازل أحد الأطراف عن الحاجات للطرف الآخر مقابل إرضائه، ومن هنا فإن دور مدير المدرسة يقوم على توضيح الأمور بشكل كامل والمشاكل التي تواجه الأطراف المتصارعة والتي أدت إلى خلق هذه الخلافات بين هؤلاء الأطراف، عن طريق الحوار المجدي بينهم، حتى يتم التوصل إلى حل وسطي يرضي جميع الأطراف دون فرض أي شيء غير مرغوب لأحد الأطراف، لذلك يجب على مديرو المدارس إيجاد الحلول المناسبة التي ترضي جميع الأطراف المتصارعة من أجل حل

الصراع بينهم، حتى تسود أجواء المحبة بين المعلمين في هذه المدارس، وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بشكل أفضل دون وجود عراقيل.

وجاء في المرتبة الخامسة مجال إستراتيجية التعاون بمتوسط حسابي (3.58) وبدرجة ممارسة متوسطة، وتفسر هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر يشجعون العمل بروح الفريق، ويدرسون الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع، والمدير يتساهل مع الآخرين في حال إختلف معهم في الرأي، ويفهم وجهات نظرهم. ويسمى أيضا هذا النوع بأسلوب حل المشكلة، ومن أهم أساليب إدارة الصراع البحث عن أسبابه، وإيجاد الحلول المناسبة له، ويعد أسلوب التعاون من أفضل أساليب إدارة الصراع التنظيمي لأنه يعتمد على تعاون الطرفين مع الحاجة إلى تدخل المدير بينهم في حل المشكلة والخلافات ما بينهم، وهنا يستخدم مديري المدرسة النمط القيادي الديمقراطي في الإدارة، هذا يعني أن المعلمين يرون أن أسلوب التعاون هو من أقل الأساليب السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع أغلب نتائج الدراسات السابقة حيث أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة بينما في الدراسات السابقة كانت متوسطة مثل دراسة طفول (2001)، ودراسة العجمي (2011)، ودراسة العقرباوي (2015)، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة شنة (2006)، ودراسة الجعافرة (2013).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص: ما درجة استخدام مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين ؟

كشفت نتائج هذا السؤال في الجدول (11) أن درجة استخدام مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين كانت "مرتفعة" على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.68). وجاءت مجالات الاستبانة في المستوى المرتفع والمتوسط جميعها.

وجاء في المرتبة الأولى من مجال الشفافية بمتوسط حسابي (3.88) وبدرجة ممارسة مرتفعة، ويعزى سبب هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في مجال الشفافية يحرصون على إيجاد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار، وينجز الاتصال بين المديرين والمعلمين بسرعة كبيرة، وبالتالي يوفر نظام الاتصال الفعال في المدرسة فرصة للمعلمين من أجل التواصل فيما بينهم لإبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تلعب دوراً كبيراً في تطوير المدرسة والرفي بها. ويعمل مديرو المدارس على توضيح أهداف العاملين ونشر جميع المعلومات الخاصة، ووضع التشريعات المطبقة في المدارس، وتوضيح أهداف المدرسة للعاملين فيها، ومتابعة أعمال المعلمين من خلال الإطلاع على المهام الموكلة إليهم وكيفية إنجازها، والتشجيع على إعطاء الندوات والمحاضرات التي تهتم برؤية المدرسة وأهدافها ورسالتها، ومتابعة تنفيذ المسؤوليات التي بدورها تخدم العملية التعليمية للوصول إلى تعليم أفضل وتبادل المعلومات، كما يجب أن يختار مديرو المدارس الوسيلة الأنسب لتحقيق الاتصال الفعال بين المعلمين، ويوفروا المناخ المناسب لعملية الاتصال، وتوضح مضمون الرسالة التي تمثل موضوع الاتصال.

وجاء في المرتبة الثانية من مجالات الاستبانة مجال التوقيت المناسب بمتوسط حسابي (3.64) وبدرجة ممارسة متوسطة، وتفسر هذه النتيجة لجملة من التفسيرات، حيث أن التوقيت

المناسب ووصول المعلومات في الوقت المناسب إلى الإدارة العليا وتفادي كثرة الأخطاء فيها، والعمل على سهولة الاتصال بين المعلمين، مما يرفع من الروح المعنوية بين العاملين في هذه المدارس، وينمي روح الفريق ويقوي شعورهم بالإنتماء للمدرسة، وتقديم المقترحات الجديدة والمفيدة يؤدي إلى تشجيعهم على روح الإبداع والأداء والمبادرة. حيث يختار مديرو المدارس الأساسية التوقيت المناسب لتوجيه الاتصال، ويزودن المعلمين بالمعلومات في الوقت المناسب، ويمنح نفسه وقتاً كافياً لمداولة النقاش قبل إتخاذ القرارات، يراعي الطول الزمني للرسالة، ويعطي مديرو المدارس المعلمين الوقت الكافي لإبداء الآراء عند الاتصال بهم، ويختارون وسيلة الاتصال المناسبة في ضوء التوقيت المطلوب للرسالة، يلتزم بالزمن المحدد له بالتحدث في أثناء الاجتماعات.

وجاء في المرتبة الثالثة من مجالات الاستبانة مجال وسائل الاتصال المستخدمة بمتوسط حسابي (3.63) وبدرجة ممارسة متوسطة، ويعزى السبب إلى أن مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر يتبنون وسائل اتصال حديثة من أجل تطوير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين، ومتابعة المستجدات والتغيرات التعليمية، وللإرتقاء بمستوى لائق من التقدم والنجاح، ويؤكدون على توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة التعليمية. حيث تشمل القرارات أو المعلومات التي تصل إلى العاملين عن طريق التقنيات الحديثة مثل الأنترنت والفاكس والاتصالات الإلكترونية التي تعمل على نمو وتعزيز الاتصال الفعال بين العاملين في هذه المدارس، لذا يجب على المدارس الأساسية مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، وجعلها واقعاً ملموساً من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال وتكون مواكبة للتطور التقني ويتم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل، واستخدام البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات، ويجتمع بشكل دوري بالمعلمين لتبادل الأفكار، ويعمل على تفعيل الزيارات الميدانية للحصول على معلومات أكثر دقة، ويتقن مهارة الإستماع لاستيعاب أفكار المعلمين.

وجاء في المرتبة الرابعة من مجالات الاستبانة مجال إستراتيجية الإهتمام والمشاركة بمتوسط حسابي (3.58) وبدرجة ممارسة متوسطة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر يتبعون أسلوب الحوار في الوصول إلى قرارات رشيدة، ويتم صنع القرارات الإدارية برأي الأغلبية، ويعمل على مشاركة رأي المعلمين والعاملين في وضع إستراتيجية للمدرسة، ويسهل إجراءات العمل التعاوني بين العاملين في المدارس. كما يشجع مديرو المدارس على التجديد والإبتكار، يتابع الاتصال بين المعلمين باستمرار، ويعقد اجتماعات لمجالس الآباء والمعلمين بصورة متكررة وتسجيل الملاحظات الدورية على الطلبة، يتعرف على وجهات النظر المختلفة للمعلمين، يوفر مديرو المدارس تقنيات الاتصال الحديثة للمعلمين التي تدعم العملية التربوية وتحقيق أهداف المدرسة، ينمي مهارات الاتصال الجيدة لدى المعلمين.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة خليل (2001)، ودراسة هجان (2006)، بنما اتفقت

مع دراسة المطرفي (2012).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص: هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات الحسابية لاستجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة استخدام الاتصال الفعال؟

أشارت النتائج في الجدول (16) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

بين درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي واستخدام الاتصال الفعال لدى مديرو المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة من وجهة نظر المعلمين، حيث كانت قيم معاملات الإرتباط دالة إحصائياً، كما وجدت علاقة إرتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين جميع مجالات إستراتيجيات إدارة

الصراع التنظيمي واستخدام الاتصال الفعّال، وستدل من هذه النتيجة أن درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديري المدارس الأساسية تؤثر بمستوى استخدام الاتصال الفعّال لمديري المدارس الأساسية، إذ أن هذه العلاقة الإرتباطية الإيجابية تشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس إرتفع مستوى استخدام الاتصال الفعّال والعكس صحيح.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات الحسابية لاستجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

1. متغير الجنس: أظهرت النتائج في الجدول (17):

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير الجنس، في جميع مجالات الاستبانة.

وأن المعلمين وبغض النظر عن نوعهم الإجماعي يعيشون في مناخ تنظيمي موحد، الأمر الذي يجعلهم متقاربين في الرأي متساوون في الإهتمام بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، كما أنهم يتشابهون في ظروف العمل ويتبعون نفس التعليمات، وتعود إلى طبيعة العمل الذي يمارسه مديري المدارس من ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وإيمانا بقدراتهم في ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع وإتاحة لهم قدر كافي من الحرية والإستقلالية في أداء نشاطاتهم لابتكار طرق جديدة في العملية التربوية، وتحديد الأساليب المناسبة لأداء أعمالهم وإنجازها دون الرجوع للإدارة، وتشجيع الرقابة الذاتية لدى المعلمين، وتعزيز

الثقة بين المعلمين وتشجيعهم على الإبداع، والمساهمة بفكر جديد في بناء مجتمع المعرفة وتنمية القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم والتعلم.

2. متغير عدد سنوات الخبرة: أظهرت النتائج في الجدول (19):

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في جميع مجالات الاستبانة. كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات). ويعزى السبب إلى السعي لتولي المناصب القيادية في المدرسة، أو إلى قربهم من مدير المدرسة وتوليهم مناصب إدارسة في المدرسة.

3. متغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج في الجدول (22):

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تبعا لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الاستبانة. كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح فئة (ماجستير) ويعزى السبب إلى أن أصحاب شهادات الماجستير لديهم الخلفية العلمية والمعرفة التي تؤهلهم لمعرفة سلبيات وإيجابيات الصراع التنظيمي وأثره على المدرسة والأفراد بشكل عام، بالإضافة إلى معرفتهم الواسعة واطلاعهم على إدارة الصراع التنظيمي بشكل جيد.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات الحسابية لاستجابة المعلمين لدرجة استخدام مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر للاتصال الفعال تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

1. متغير الجنس: أظهرت النتائج في الجدول(24):

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة استخدام الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الجنس، في جميع مجالات الاستبانة.

ويعزى السبب إلى أن معلمي المدارس الأساسية وبغض النظر عن نوعهم الإجتماعي يعيشون في بيئة مدرسية واحدة من جميع النواحي بشكل عام واستخدام الاتصال الفعّال بشكل خاص الأمر الذي يجعل المعلمين متشابهون في اهتمام واستخدام الاتصال الفعّال، وكيفية توظيفه في المدارس، كما أنهم يتشابهون في ظروف العمل ويتبعون نفس التعليمات، وتعود إلى طبيعة العمل الذي يمارسونها، وإتاحة لهم قدر كافي من الحرية في أداء نشاطاتهم لايتكار طرق جديدة في العملية التربوية، وتحديد الأساليب المناسبة لأداء أعمالهم، وتشجيع الرقابة الذاتية لدى المعلمين، وتعزيز الثقة بين المعلمين وتشجيعهم على الإبداع، والمساهمة بفكر جديد في بناء مجتمع المعرفة وتنمية القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم والتعلم.

2. متغير عدد سنوات الخبرة: أظهرت النتائج في الجدول(26):

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة استخدام الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في جميع مجالات الاستبانة. كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح لرتبة (5 إلى أقل من 10 سنوات) . ويعزى السبب إلى أن المعلمين ذو أصحاب الخبرة لديهم القدرة على تطوير وتنمية معارفهم لتعزيز إستخدام وسائل الاتصال الفعّال، وتحسين الأداء من خلال الإستفادة من التطور التكنولوجي، وزيادة المعرفة من خلال التعليم الذاتي.

4. متغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج في الجدول(29):

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة استخدام الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الاستبانة. كما أظهرت النتائج أنه يوجد فروق بين رتبة (ماستر) و (ماجستير) ، ويعزى السبب إلى أن أصحاب الشهادات الماجستير لديهم الخلفية العلمية والمعرفة التي تؤهلهم لمعرفة استخدام الاتصال الفعال وأثره على المدرسة والأفراد بشكل عام، واختلاف جميع ظروف العملية التدريسية في المدارس الأساسية في الجزائر العاصمة سواء كانت فئة ماستر وفئة ماجستير، فأن معلمي المدارس من فئة ماجستير يتعاملون بشكل أسهل وعلاقات مبنية على علاقة الود والإحترام.

التوصيات

في ضوء النتائج توصي الباحثة بما يأتي:

- العمل على تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة أو إلى مناقشات ذات أغراض إيجابية تصب في صالح المدرسة لتحقيق أهدافها، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق زيادة معارف ومدركات المعلمين، والإتفاق حول الأهداف العامة والمشاركة، والتأكد من أن الجماعات المشتركة لديها الفرص للاتصال مع بعضها الآخر لدرجة بناء الثقة الضرورية لإنشاء علاقات تعاونية.
- إقامة دورات التوعية للمديرين بالآثار الإيجابية للصراع واعتباره حقيقة واقعة في المؤسسات التربوية لا يمكن تجنبه لأنه عنصر أساسي من عناصر التغيير، ومن الضروري إدارته بشكل ملائم لتحقيق أهدافها المنشودة.
- تدريب المعلمين على الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في عملية الاتصال والتواصل، ومواكبة التغيرات، لزيادة رفع كفاءة الاتصال والتواصل التربوي داخل المدرسة.
- إجراء لقاءات متكررة بين المديرين والمعلمين داخل المدرسة الواحدة، يتولى أمر إدارتها متخصصون في مجال الاتصال والتواصل، وذلك لتحسين عملية الاتصال الفعال داخل هذه المدرسة.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالاتصال الفعال على مراحل دراسية أخرى.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو إصبع، صالح خليل (1999). الاتصال الجماهيري، ط1، عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- أبو حميدة، فداء محمد نمر (2015). درجة إمتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- أبو سنية، عونبة والبياتي، عبد الجبار (2014). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين في محافظة العاصمة عمان، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 10 (1)، 101-119.
- الأغبري، عبد الصمد (2000). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- أزليفي، إكرام زهيدة (2016). مدى فاعلية الاتصال في تسيير الموارد البشرية لمديرية الأشغال العمومية بالجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- البدري، طارق عبد الحميد (2002). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، عمّان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

البرعصي، جيهان أحمد عبد العزيز (2014). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بدرجة إستخدامهم لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمّان: الأردن.

بني مفرج، محمد محمود (2013). منظمة التعلم وتطوير الأداء الإداري، ط1، عمّان: أمواج للنشر والتوزيع.

جابر، نصر الدين ولوكيا، الهاشمي (2006). مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي، ط1، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.

الجبر، زينب (2006). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

الجعافرة، صفاء جميل (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، 40(2)، 1663-1687.

جواد، شوقي ناجي (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

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

حسين، سلامة وحسين، طه (2007). استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، ط1، عمّان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الحر، عبد العزيز (2003). أدوات مدرسة المستقبل (القيادة التربوية)، ط2، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الحري، رافدة (2010). فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان: دار الفكر للنشر.

حريم، حسين (2006). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان: الحامد للنشر والتوزيع.

الحمود، خضير كاظم (2002). السلوك التنظيمي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الحيلة، محمد محمود (2001). التكنولوجيا التعليمية والمعلوماتية، العين: الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي.

خليفة، نجاح عودة (2013). مدير المدرسة القائد، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

خليل، سالمة أحمد محمود (2001). الاتصال الإداري في مجال التعليم بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المؤتمر السنوي التاسع (الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات)، جامعة عين شمس، القاهرة: دار الفكر العربي.

خميس، أسماء (2015). أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب "نموذج توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سطيف2: الجزائر.

الزهيري، إبراهيم عباس (2008). الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.

سلام، حليلة (2013). مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بويرة: الجزائر.

سلطان، محمد سعيد (2002). السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

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

شنة، محمد رضا (2006). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة منتوري: قسنطينة.

شوييل، سعاد (2014). الاتصال التربوي والتحصيل الدراسي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر 3 ، الجزائر.

الطراونه، هاني خلف (2008). أثر إدارة الصراع التنظيمي على انتماء المدراء في الوزارات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

طفول، بنت سهيل بن علي قطن (2001). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

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

عبود، حارث (2009). الاتصال التربوي، ط1، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسنين (2007). الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

العجمي، كروز تراحيب (2011). إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان: الأردن.

عرفة، احمد وشبلي، سمية(2000). إدارة وتحديات العولمة (مدخل دحر الفراغ الإداري)، جامعة مدينة نيويورك.

عريفج، سامي سلطي (2006). الإدارة التربوية المعاصرة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت (2018). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، ط13، عمان: الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العطية، ماجدة (2003). سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، ط1، عمان: الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.

العقرباوي، ياسمين مصلح (2015). مستوى الإدارة الإستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان: الأردن.

علي، جمال سلامة (2012). تحليل العلاقات الدولية دراسة في إدارة الصراع، القاهرة: دار النهضة العربية .

العميان، محمود سليمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

العميان، محمود سلمان (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

العميان، محمود سليمان (2013). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، ط6، عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

العناتي، ختام والعياصرة، علي (2007). الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عياصرة، معن محمود وبنو أحمد، مروان محمد (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عيسى، إبراهيم عبد زهدي (2009). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان: الأردن.

فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (2014). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

قريشي، عبد الكريم ورويم، فايزة (2015). الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية بجامعة قاصدي مرياح بالجزائر، 14(6)، 87-90.

القيوتي، محمد القاسم (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، عمّان: الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.

قطيشات، ليلي عبد الحليم (2004). الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمّان، الأردن.

قطيشات، ليلي عبد الحليم (2006). إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، عمّان: مركز الكتاب الأكاديمي.

قوي، بوحنيفة أحمد (2000). الاتصالات الإدارية في الجهاز الحكومي الجزائري. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

الكبسي، عامر (1998). مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، عمّان: دار وائل للنشر.

كواش، خديجة (2014). الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرياح، الجزائر.

مصطفى، أحمد سيد (2000). إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، الاسكندرية: الدار الجامعية.

المطرفي، ذياب سعد جبير (2012). فاعلية أساليب الاتصال الإداري و معوقاتهما لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.

المومني، واصل جمال (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، عمّان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

المومني، واصل جمال (2008). الإدارة المدرسية الفعالة، ط1، عمّان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

المرسي، جمال الدين محمد وإدريس، ثابت عبد الرحمن (2001). السلوك التنظيمي نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية: الدراسات الجامعية.

مطاوع، إبراهيم عصمت (2003). الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

مكاوي، حسن عماد والسيد، ليلي حسين (2012). الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط 10، الدار المصرية اللبنانية.

نصر الله، إبراهيم (2001). مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.

هجان، علي (2006). معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. دراسة ميدانية، الرياض: مكتبة العبيكان.

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

المراجع باللغة الأجنبية

Bennis, W. (2002). **Leadership–communication**. Retrieved from:

[Http://www.nwlink.Com](http://www.nwlink.Com).

Bovee, C. & Thill, J. (1989). **Business communication today**, (2th ed.)

New York: Random house.

Chris, B. (2002). **administrator of gender differences in conflict**

management style and the relationship on school culture, faculty

of the graduate school, university of Missouri –Colombia, Dec.

Gunbayi, I. (2007). **The organizational communication process in**

schools. Educational science: Theory and practice.

Harrison, T.M. (2002). **Communication means and participative**

decision making "An exploratory study". Retrieved from:

<http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs> .

Hodge, B.J. & Anthony, W.P. (1991). "**organization theory: a strategic**

approach", ed Allyr & Becon, inc.

Irwin, J.A. (2003). The use of electronic mail in the communication

practices of community colleges. An evaluation of current practice between

faculty and administration. Dissertations Abstract international, **DAI-A** 63/07, p. 2440.

Johns, C.I. (1997). Communication competencies necessary for effective educational leadership as perceived by public school principals, **DAI-A**, 58/03, P.670.

Krejcie, R.V. Morgan. D.W. (1970). **Determining sample size for research activities**. Educational and Psychological measurement, Vol. (30), No. (3), pp. 607-610.

Lussier, N. & Irwin, J. (1990). **Human relation in organization**. A skill-building Approach, inc. USA.

Oluchi, U. & Nwamuo, R. (2013). Principals Perception of Stress and Stress Management Strategies by the junior secondary school principals in Abia State. **Journal of education and social research**, 3(6): 139-146.

Onne, J. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, **work and stress**, 18 (1), 56-65.

Robbins, S. (1993). **organizational Behavior concept, controversies and applications**, 6ed, Prentice hall.

Tabor, B.S. (2002). Conflict management and interpersonal communication style of the elementary principal, **DAI-A**, 62/09, p.2946.

Tominaga, J. (2002). Perception of effective communication in the United States and Japan. **M.A.I.** 40/04, P.812.

ملحق (1)

استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع والاتصال الفعال بصورتيهما الأولى

الدكتور / ة المحترم /

تحية وتقدير،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "إستراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط تخصص الإدارة والقيادة التربوية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانتين؛ الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لاستراتيجيات إدارة الصراع، والثانية لقياس درجة فاعلية الاتصال.

أرجو من سيادتكم وفق ما تتمتعون به من خبرات كبيرة وثقافات عالية في هذا المجال أن تتكرموا وتفضلوا بإبداء آرائكم ومقترحاتكم لتحكيم الاستبانة ووضع إشارة (√) أمام الفقرة التي ترونها مناسبة. وتقديم الآراء أيضا بما يتعلق بمدى انتمائها للبعد الذي أدرجت فيه ومدى وضوح هذه الفقرات لغوياً وإجراء التعديل المناسب إذا لزم.

ويسعد المشرف والباحثة أن يتقدما بالشكر والتقدير على جهودكم العلمية الكبيرة والمخلصة في بيان رأيكم بفقرات الاستبانتين.

مع جزيل الشكر والعرفان،،،

الطالبة

ايمان حفيظ

بيانات المحكم:

	الاسم
	الرتبة الاكاديمية
	التخصص
	جهة العمل (الجامعة / الكلية)

البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:			
الجنس		<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
التخصص		<input type="checkbox"/> علمية	<input type="checkbox"/> إنسانية
سنوات الخبرة		<input type="checkbox"/> 1-أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5-أقل من 10 سنوات
		<input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر	

أولاً: استبانة استراتيجيات إدارة الصراع

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة		
أولاً: استراتيجية المنافسة							
1	يحقق مدير المدرسة أهدافه على حساب العاملين.						
2	يستخدم علاقاته لكسب موقف تنافسي.						
3	يستخدم سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته.						
4	يضغط على أطراف الصراع لقبول الحل المطروح.						
5	يستخدم العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.						
6	يتمسك برأيه لإرغام المعلمين لتقديم تنازلات.						
ثانياً: استراتيجية الوسطية							
7	يخفف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع.						
8	يشجع أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة.						
9	يتواصل مع المعلمين لإيجاد حل وسط للخروج من المأزق.						
10	يحافظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة.						
11	يتساهل مع المعلمين في حال الاختلاف معهم في الرأي.						
12	يبرز نقاط الاتفاق بدلاً من الاختلاف بين الأطراف المتخاصمة.						
ثالثاً: استراتيجية التسوية							

						13	يتبنى الحلول المقبولة من قبل أطراف الصراع.
						14	يعمل على تحقيق المنافع لأطراف الصراع.
						15	يشجع من سياسة " الأخذ والعطاء" للتوصل إلى حل.
						16	يتفاوض مع العاملين للوصول إلى حل.
						17	يدعم الرأي الآخر رغم تحفظه عليه.
						18	يحاول إعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع.
						19	يحث جميع أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع النزاع.
رابعاً: استراتيجية التعاون							
						20	يشجع العمل بروح الفريق.
						21	يساعد المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم.
						22	يقرب بين وجهات نظر المعلمين.
						23	يقدم عدة بدائل لحل المشكلة مع المعلمين.
						24	يتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.
						25	يتبادل المعلومات الدقيقة مع العاملين لحل المشكلة معاً.
						26	يدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع.
						27	يتفهم وجهات نظر المعلمين في المدرسة.

						يتساهل مع الآخرين في حال اختلف معهم في الرأي.	28
خامسا: استراتيجية التجنب							
						يتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً.	29
						يركز على النقاط التي تم الاتفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلف عليها.	30
						يتنازل عن بعض النقاط ويتقبل نقاط أخرى تسهيلاً للتوصل إلى حل.	31
						يتجنب اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلف نزاعاً مع المعلمين.	32

ثانياً: استبانة فاعلية الاتصال

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة إلى التعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة		
أولاً: الشفافية							
1	يتعامل مدير المدرسة مع جميع المعلمين بمقاييس عادلة.						
2	يتواصل مع المعلمين من خلال قنوات اتصال متعددة على كل الاتجاهات.						
3	يختار الوسيلة الأنسب للاتصال الفعال بين المعلمين.						
4	يوضح مضمون الرسالة التي تمثل موضوع الاتصال.						
5	يستخدم صندوق لتقديم الاقتراحات.						

						6	يوفر المناخ المناسب والراحة النفسية اللازمة لعملية الاتصال.
ثانياً: الاهتمام والمشاركة							
						7	يتابع الاتصال بين المعلمين باستمرار.
						8	يعقد اجتماعات لمجالس الآباء بصورة متكررة.
						9	يتعرف على وجهات النظر المختلفة للمعلمين.
						10	ينصت للرسائل الموجهة إليه من قبل المعلمين.
						11	يشرك المعلمين في النقاش أثناء الاجتماعات.
						12	يشجع على التجديد والابتكار.
						13	يوفر تقنيات الاتصال الحديثة للمعلمين وتدريبهم عليها.
						14	ينمي مهارات الاتصال الجيدة.
ثالثاً: التوقيت المناسب							
						15	يختار التوقيت المناسب لتوجيه الاتصال.
						16	يزود المعلمين بالمعلومات في الوقت المناسب.
						17	يمنح نفسه وقتاً كافياً لمداولة النقاش قبل اتخاذ القرارات.
						18	يراعي الطول الزمني للرسالة.
						19	يلتزم بالزمن المحدد له بالتحدث أثناء الاجتماعات.
						20	يختار وسيلة الاتصال المناسبة مع التوقيت المطلوب للرسالة.

						يعطي المعلمين الوقت الكافي لإبداء الآراء عند الاتصال بهم.	21
رابعاً: وسائل الاتصال المستخدمة							
						يحدد موعد للمقابلات المباشرة مع المعلمين.	22
						يجتمع بشكل دوري بالمعلمين لتبادل الأفكار.	23
						تفعيل الزيارات الميدانية للحصول على معلومات أكثر دقة.	24
						يتقن مهارة الاستماع لاستيعاب أفكار المعلمين.	25
						يستخدم البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات.	26
						يستخدم الجمل اللفظية القصيرة.	27

الملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الإسم
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	أ.د. محمد سليم الزبون
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	أ.د. خالد السرحان
جامعة الزرقاء	الإدارة التربوية	د. رضا المواضبة
جامعة الزيتونة	الإدارة التربوية	د. منال صبحي
البلقاء التطبيقية	تربية خاصة	د. سعيد عبد الكريم الريماوي
البلقاء التطبيقية	مناهج وأساليب	أ.د. جمال العساف
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	أ.د. عباس الشريفي
جامعة الشرق الأوسط	تكنولوجيا التعليم	د. حمزة العساف
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	د. أحمد فتحي أبو كريم
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	د. فواز حسن شحادة
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	د. محمود الحديدي
جامعة الشرق الأوسط	تكنولوجيا التعليم	د. خالدة الشتات

الملحق (3)

استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع وفاعلية الاتصال بصورتيهما النهائيتين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أخي المعلم

أختي المعلمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى التعرف إلى إستراتيجيات إدارة الصراع التي يطبقها مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بفاعلية الاتصال التي يستخدمونها 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 العاملين في مجال التعليم الأساسي وعلى اتصال وتفاعل مباشرين ومستمرين مع مديري مدارسكم، يرجى التفضل بملء الاستبانتين المرفقتين، وهما:

1- استبانة استراتيجيات الصراع.

2- استبانة فاعلية الاتصال.

وذلك بعد قراءة كل فقرات الاستبانة بدقة وتمعن، ثم الإجابة عن القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية للمعلم، ثم تعبئة القسم الثاني المتعلق باستبانتي إستراتيجيات الصراع ومهارات الاتصال، وذلك بما يتناسب ورأيك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة، شاكرة لكم تعاونكم، علماً بأن الاجابات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام،،،

الباحثة

ايمان حفيظ

البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:				
الجنس		<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
الخبرة		<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 - أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 10 سنوات فأكثر
المؤهل العلمي		<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> ماستر	<input type="checkbox"/> ماجستير
				<input type="checkbox"/> دكتوراه

أولاً: استبانة استراتيجيات إدارة الصراع

الرقم	الفقرات	الدرجة			
		دائماً	غالبا	احيانا	نادرا
ابدا					
أولاً: استراتيجية المنافسة					
1	يحقق مدير المدرسة أهدافه على حساب العاملين.				
2	يستخدم علاقاته لكسب موقف تنافسي.				
3	يستخدم سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته.				
4	يضغط على أطراف الصراع لقبول الحل المطروح.				
5	يستخدم العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.				
6	يتمسك برأيه لإرغام المعلمين لتقديم تنازلات.				
ثانياً: استراتيجية الوسطية					
7	يخفف مشاعر الغضب لدى أطراف الصراع.				
8	يشجع أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة.				
9	يتواصل مع المعلمين لإيجاد حل وسط للخروج من المأزق.				
10	يحافظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة.				
11	يتساهل مع المعلمين في حال الاختلاف معهم في الرأي.				
12	يبرز نقاط الاتفاق بدلاً من الاختلاف بين الأطراف المتخاصمة.				
ثالثاً: استراتيجية التسوية					
13	يتبنى الحلول المقبولة من قبل أطراف الصراع.				
14	يعمل على تحقيق المنافع لأطراف الصراع.				
15	يشجع من سياسة "الأخذ والعطاء" للتوصل إلى حل.				
16	يتفاوض مع العاملين للوصول إلى حل.				
17	يدعم الرأي الآخر على الرغم من تحفظه عليه.				
18	يحاول إعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع.				
19	يحث جميع أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع النزاع.				
رابعاً: استراتيجية التعاون					
20	يشجع العاملين على العمل بروح الفريق.				
21	يساعد المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم.				
22	يقرب بين وجهات نظر المعلمين.				

					يقدم عدة بدائل لحل المشكلة مع المعلمين.	23
					يتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.	24
					يتبادل المعلومات الدقيقة مع العاملين لحل المشكلة معاً.	25
					يدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع.	26
					يتقهم وجهات نظر المعلمين في المدرسة.	27
					يتساهل مع الآخرين في حال اختلف معهم في الرأي.	28
خامساً: استراتيجيات التجنب						
					يتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً.	29
					يركز على النقاط التي تم الاتفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلف عليها.	30
					يتنازل عن بعض النقاط لتقبل نقاط أخرى تسهيلات للتوصل إلى حل.	31
					يتجنب اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلف نزاعاً مع المعلمين.	32
					يتجنب تبادل الألفاظ غير الجيدة مع معلميه.	33
					يحاول تجنب المواجهة مع معلميه.	34

ثانياً: استبانة فاعلية الاتصال

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
أولاً: الشفافية						
1	يتعامل مدير المدرسة مع جميع المعلمين بمقاييس واضحة.					
2	يتواصل مع المعلمين من خلال قنوات اتصال متعددة.					
3	يختار الوسيلة الأنسب لتحقيق الاتصال الفعال بين المعلمين.					
4	يوضح مضمون الرسالة التي تمثل موضوع الاتصال.					
5	يستخدم صندوقاً خاصاً لتقديم الاقتراحات.					
6	يوفر المناخ المناسب لعملية الاتصال.					
ثانياً: الاهتمام والمشاركة						
7	يتابع الاتصال بين المعلمين باستمرار.					
8	يعقد اجتماعات لمجالس الآباء والمعلمين بصورة متكررة.					

					9	يتعرف على وجهات النظر المختلفة للمعلمين.
					10	ينصت للرسائل الموجهة إليه من قبل المعلمين.
					11	يشرك المعلمين في النقاش أثناء الاجتماعات.
					12	يشجع على التجديد والابتكار.
					13	يوفر تقنيات الاتصال الحديثة للمعلمين.
					14	ينمي مهارات الاتصال الجيدة لدى المعلمين.
ثالثاً: التوقيت المناسب						
					15	يختار التوقيت المناسب لتوجيه الاتصال.
					16	يزود المعلمين بالمعلومات في الوقت المناسب.
					17	يمنح نفسه وقتاً كافياً لمداولة النقاش قبل اتخاذ القرارات.
					18	يراعي الطول الزمني للرسالة.
					19	يلتزم بالزمن المحدد له بالتحدث في أثناء الاجتماعات.
					20	يختار وسيلة الاتصال المناسبة في ضوء التوقيت المطلوب للرسالة.
					21	يعطي المعلمين الوقت الكافي لإبداء الآراء عند الاتصال بهم.
رابعاً: وسائل الاتصال المستخدمة						
					22	يحدد موعداً للمقابلات المباشرة مع المعلمين.
					23	يجتمع بشكل دوري بالمعلمين لتبادل الأفكار.
					24	يعمل على تفعيل الزيارات الميدانية للحصول على معلومات أكثر دقة.
					25	يتقن مهارة الاستماع لاستيعاب أفكار المعلمين.
					26	يستخدم البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات.
					27	يستخدم الجمل اللفظية القصيرة في اتصاله مع المعلمين.

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د/أخ/32/1000

التاريخ: 2018/2/10

معالي السيدة نوريت بن ضريط المحترمة :

وزيرة التربية والتعليم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تحية طيبة وبعد ،

يسعدني أن أبحث معانيكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن للطالبة أيمن حفيظ تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإعاز للمدارس الحكومية بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، وتوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم 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 ...

رئيس الجامعة

10-2-2018

أ.د. محمد محفوظ الحيلة

