



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩١) العدد الأول ج (١) يناير ٢٠٢٥



إدارة الصراع التنظيمي بين المعلمين وأساتيب المدير في المدارس المتوسطة  
بدولة الكويت

إعداد

أ/ الجازي مشعل شريده الشريده

منسق أول إداري معاملات- وزارة التربية - دولة الكويت

المجلد (٩١) العدد الأول ج (١) يناير ٢٠٢٥ م

## المستخلص:

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تقصي إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، وإستخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة والذي يهدف إلى وصف ما هو كائن، وذلك للوقوف على الوضع الراهن لتطوير إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة الإبداعية، وتكونت عينة الدراسة من (٦١٣) معلم، ورئيس قسم، ومدير مساعد، ومدير مدرسة من ثلاث مناطق تعليمية (منطقة العاصمة التعليمية- منطقة الأحمدية التعليمية- منطقة الجهراء التعليمية) ، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة لتوضيح واقع إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني أساليب الصراع التنظيمي جاءت بدرجة " متوفر الى حد ما" والمتوسط الوزني (١.٨٤) وهذا يدل على ان هناك مستوي متوسط من توافر أساليب الصراع التنظيمي لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة من ثلاث مناطق تعليمية هي (العاصمة - الأحمدية -الجهراء) بدولة الكويت، وكانت ترتيبها كالتالي: فقد كان في الترتيب الأول: البُعد الرابع: أسلوب الحل الوسط (التسوية). جاءت بمتوسط وزني (٠.٢.٢)، وبدرجه متوفر الى حد ما. وبينما كان في الترتيب الثاني: البُعد الخامس: التعاون والتكامل. جاءت بمتوسط وزني (٢.١١)، وبدرجه متوفر الى حد ما. وقد كان في الترتيب الثالث: البُعد الثاني: أسلوب التجنب. جاءت بمتوسط وزني (١.٦٨)، وبدرجه متوفر الى حد ما. وفي الترتيب الرابع: البُعد الأول: أسلوب المجاملة (التنازل). جاءت بمتوسط وزني (١.٦٦)، وبدرجه متوفر الى حد ما. وفي الترتيب الخامس: البُعد الثالث: أسلوب استخدام السلطة. جاءت بمتوسط وزني (١.٥٦)، وبدرجه غير متوفر .

**الكلمات المفتاحية:** الصراع، الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي ، المدارس المتوسطة.



### Abstract:

The study aimed primarily to investigate the management of organizational conflict in middle schools in the State of Kuwait, and to use the descriptive approach for its suitability to the nature of the study, which aims to describe what exists, in order to stand on the current status of developing organizational conflict management in middle schools in the State of Kuwait in light of the creative leadership approach. The study sample consisted of (613) teachers, department heads, assistant principals, and school principals from three educational regions (Capital Educational Region - Ahmadi Educational Region - Jahra Educational Region). To achieve the study objective, a questionnaire was prepared to collect data from the study sample to clarify the reality of organizational conflict management in middle schools in the State of Kuwait. Among the most prominent results reached by the study are the following: The responses of the study sample members to the phrases of the second axis, organizational conflict methods, came at a degree of "somewhat available" and the weighted average (1.84). This indicates that there is an average level of availability of organizational conflict methods among principals working in middle schools from three educational regions (Capital - Ahmadi - Jahra) in the State of Kuwait, and their ranking was as follows: The first ranking was: Dimension Fourth: Compromise style (settlement). It came with a weighted average of (02.2), and a degree of somewhat available. While in second place: The fifth dimension: Cooperation and integration. It came with a weighted average of (2.11), and a degree of somewhat available. In third place: The second dimension: Avoidance style. It came with a weighted average of (1.68), and a degree of somewhat available. In fourth place: The first dimension: The courtesy style (concession). It came with a weighted average of (1.66), and a degree of somewhat available. In fifth place: The third dimension: The style of using authority. It came with a weighted average of (1.56), and a degree of not available.

**Keywords:** *Conflict - Organizational conflict - Organizational conflict management - Middle schools.*

## المقدمة

إن العلاقات داخل المنظمات الحديثة متشابكة ومتراصة، والصراع أمر لا مفر منه في أي منظمة. إنه جزء من التفاعل البشري، ومكان العمل ليس استثناءً. في الواقع، الصراع في مكان العمل شائع جدًا ويمكن أن ينشأ من مجموعة متنوعة من المصادر، مثل الاختلافات في الشخصيات، أو أساليب العمل، أو الأهداف المتنافسة. في حين أن الصراع قد يبدو مدمرًا وغير مرغوب فيه، إلا أنه يمكن أن يكون أيضًا فرصة للنمو والتحسين عندما يتم إدارته بشكل فعال وبناء ورحيم. من المهم أن يتمتع قائدنا ومديرونا بالمهارات اللازمة للقضاء على الصراعات التنظيمية داخل المنظمة.

تتضمن تقنيات إدارة الصراع تغيير الهياكل التنظيمية لتجنب الصراع الداخلي، وتغيير أعضاء الفريق، وتتضمن أساليب إدارة الصراع استيعاب الآخرين، وتجنب الصراع، والتعاون، والتنافس، والتسوية. عندما تكون مهارات إدارة الصراع متاحة، يمكن أن تساعد في رفع نداء المديرين المستقبليين، مما يسمح للمدير بحل المواقف والصراعات الشخصية. لذلك، فإن توجيه القادة الجدد أمر حيوي في سد الفجوات بين الأجيال وتشكيل ثقافة المنظمة. يمكن أن يساعد التوجيه القائد الجديد في التنقل عبر التسلسل الهرمي التنظيمي وتطوير أسلوب قيادي يتناسب جيدًا مع دورة التدريب المخطط لها. (١)

ولكن ظهور أشكال من الصراع داخل المدارس يتطلب أحد قوى التغيير، والتي تقع على عاتق مدير المدرسة كقائد تربوي تقع على عاتقه مسؤوليات كبيرة في حل هذه الصراعات، لذلك يجب أن يكون قائداً تربوياً متميزاً ومبدعاً، ويكمن سر نجاحه في نوع وأسلوب الاتجاهات الفكرية والإدارية التي يؤمن بها ويطبقتها، وفي طبيعة تدريبه وخبراته السابقة وقدرته على التعامل مع المتغيرات الحالية والناشئة داخل مدرسته وخارجها بنجاح وفعالية<sup>(٢)</sup>.

وقد اكدت دراسة (٣) على ضرورة فهم المستوى بين القيادة التربوية الاجتماعية والعاطفية لمديري المدارس والثقة التنظيمية للمعلمين، والتي تؤثر على سلوكيات مديري المدارس بشكل إيجابي على كل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي للمعلمين، وأدائهم الوظيفي. وتؤكد دراسة (٤) أن القيادة المدرسية تلعب دورًا مهمًا في تشكيل التزام العامل، ومدى أهمية هذا الأخير فيما يتعلق بالنتائج المدرسية كشف المشاركون في الدراسة أن ثقة المعلم في مدير مدرسته وثقة المعلم في مدير مدرسته كلها متوسطة المستوى في المدارس الكويتية. وأشارت الدراسة أيضًا إلى أن معلمي المدارس الابتدائية لديهم ثقة معلمين أقل بكثير من زملائهم العاملين في المدارس الثانوية . ونتيجة لفقدان الثقة تتولد العديد من الصراعات في المدارس المتوسطة بالكويت.

وهذا يتطلب ان تركز المؤسسات التعليمية على خلق بيئة مواتية للغاية حيث يمكن للموظفين القيام بواجباتهم بشكل فعال دون أي تأثير سلبي يمكن أن يعيق تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. الامر الذي أصبح الصراع أمرًا لا مفر منه لأن الموظفين يتنافسون على السلطة والمكانة والتقدير والموارد النادرة وما إلى ذلك. خصوصاً أن الصراعات لا تضع المؤسسة دائمًا في صورة سيئة، ولكن الصراع المُدار بشكل بناء يؤدي إلى منافسة صحية، ويعزز مشاركة الفريق، ويسد فجوة الاتصال (٥)

#### مشكلة الدراسة:

يذكر ابن خلدون أنه "من ضرورة الاجتماع التنازع لازدحام الأغراض (٦)"، وعليه فيؤكد ابن خلدون هنا على نشأة تنازع بين ظاهرتين اجتماعيتين هما: الاجتماع الإنساني والتنازع، ويحيلنا هذا إلى أن التنازع ظاهرة طبيعية وضرورية تملئها الظروف الطبيعية والضرورية وهي رؤية تربط بجوهر الإرادة الإنسانية، والصراع وحركية المجتمع وسياقاته الثقافية، فالصراع حقيقة كونية جُبلَ عليها الإنسان منذ القدم، وتلونت بظروف المجتمع وأحواله المتغيرة باستمرار (٧).

ومن المعروف أنه في فترات التطوير والتغيير التربوي غالباً ما يزداد الصراع بين الأفراد في المؤسسات، وتواجه المؤسسات التعليمية العديد من المشكلات الناتجة عن تفاعل الأفراد العاملين بها، وقد يولد هذا التفاعل اتفاقاً أو اختلافاً في المواقف والآراء، وغالباً ما يكون الاختلاف سبباً للصراعات بين هؤلاء الأفراد، مما يتطلب مواجهتهم، قد أشارت نتائج دراسة الرشيدى (٢٠٢١). إلى إن درجة توافر إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت متوسطة<sup>(٨)</sup>، ومن الملاحظ وجود تفاوت في ممارسات مديري المدارس المتوسطة بالكويت للأنماط القيادية وقدرتهم على معالجة الصراعات التنظيمية بين المعلمين أنفسهم، وبين المعلمين والإدارة وكما يؤكد ذلك نتائج دراسة (ديانا شهوان، ٢٠١٩)<sup>(٩)</sup> على أنه أصبح لزاماً علينا استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في مواجهة الصراعات والمشكلات والمعوقات للوصول إلى أفضل المستويات الفنية والإدارية ومواكبة التقدم العلمي.

ولذا فالمؤسسات التعليمية عليها أن تسعى لمواكبة التغيير وإحداث التطوير والتعامل مع التغييرات المحلية والعالمية، ومن هذا المنطلق كان الاهتمام بإدارة الصراع وتنظيمه واستراتيجياته لتطوير الأداء بالمدارس المتوسطة بالكويت خاصة وإن عصرنا الحالي ملئ بالتغييرات التربوية والتعليمية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في سير العملية التعليمية بأسرها بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت<sup>(١٠)</sup>.

ونظراً لأن المرحلة المتوسطة بدولة الكويت تعد من أهم المراحل العمرية والتعليمية في حياة الطلاب حيث تعمل على إكمال بناء شخصياتهم وتدعم وسائل إدراكهم لأمر حياتهم المختلفة وهي التي يتم من خلالها تشكيل شخصية الفرد ليصبح عضواً ناجحاً يساعد في بناء وطنه<sup>(١١)</sup>؛

واستناداً إلى ما أشارت إليه نتائج وتوصيات الدراسات السابقة ونتائج الزيارات الميدانية التي قامت بها الباحثة لمجموعة من المدارس المتوسطة بالكويت تراءى للباحثة وجود قصور شديد في إدارة الصراع بالمدارس المتوسطة بالكويت، ولذا فقد رأت الباحثة ضرورة التوصل إلى أليات مقترحة لسبل تطوير إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، من ثم يمكننا تحديد مشكلة الدراسة في الاجابة عن السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن إدارة الصراع التنظيمي بين المعلمين وأساليب المدير في المدارس المتوسطة بدولة الكويت؟**

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي في الادبيات التربوية المعاصرة؟
  ٢. ما مدى توافر ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت؟
  ٣. ما الآليات المقترحة لتفعيل عمليات تحسين إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت؟
- أهداف الدراسة:**

- تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى تقصي إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، ومن هذا الهدف الرئيسي تتفرع الأهداف التالية:
١. التعرف على الأسس الفكرية للقيادة الإبداعية بالمؤسسات التعليمية؟
  ٢. لقاء الضوء على الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي في الادبيات التربوية المعاصرة؟
  ٣. مدى توافر ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت؟

٤.٤. هل تختلف وجهة نظر افراد العينة على واقع أساليب الصراع التنظيمي لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت طبقا لمتغيرات الدراسة.

٥. التوصل الى بعض الآليات المقترحة لتحسين إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١. أهمية المتغيرات موضوع الدراسة مما يسهم في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها.
٢. أهمية الفئة المستهدفة بالدراسة وهم مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت وذلك لدورهم الحاسم في نجاح مؤسساتهم.
٣. يمكن أن يفيد البحث الحالي القيادات المدرسية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت في توجيهها نحو تطوير إدارة الصراع التنظيمي بمدارسهم.
٤. تبصير متخذي القرار بكيفية تطوير الأداء الإداري باستثمار نظام إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة، وتطبيقهما بالطرق المثلى.

### منهج الدراسة وأداتها:

تتطلب طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة والذي يهدف إلى وصف ما هو كائن، ويحمله إلى عناصره ومن ثم يعطى تفسيرات للظاهرة محل الدراسة، كما يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمتد على ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدرًا من التفسير والمقارنة<sup>(١٢)</sup>.

وتم استخدام "استبانة" لقياس واقع إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة.

## حدود الدراسة:

ستلتزم الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- (١) **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على الإطار المفاهيمي والفلسفي لإدارة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت بما يتضمنه من المفهوم وأنماط إدارة الصراع وأبعادها الأساسية وأهميتها وغيره.
  - (٢) **الحدود البشرية:** اتخذت الدراسة الحالية عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية من مجتمع الدراسة من جميع المدارس المتوسطة الحكومية في دولة الكويت، وقد تم اختيار ثلاث مناطق تعليمية بطريقة عنقودية عشوائية، وهما منطقة العاصمة التعليمية، ومنطقة الأحمدي التعليمية، ومنطقة الجهراء التعليمية. وتم اختيار عينة المعلمين والمعلمات بالطريقة العشوائية البسيطة وقد كان إجمالي عدد العينة ٣٥٥، معلماً ومعلمة، وهي عينة ممثلة للمجتمع من معلمي مرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت.
  - (٣) **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الحالية في المدارس المتوسطة بدولة الكويت.
  - (٤) **الحدود الزمانية:** وهو زمن إجراء الدراسة الميدانية، حيث طبقت أدوات الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م.
- مصطلحات الدراسة:**

تحدد المصطلحات الرئيسية للدراسة كالتالي:

### الصراع التنظيمي Organizational conflict

الصراع في اللغة: هو النزاع والخصام أو الخلاف، والشقاق ومصدرها صرع (١٣).  
والصراع اصطلاحاً: تعددت مفاهيم الصراع مثله كمثل أي مفهوم في العلوم الإنسانية، ومن هذه التعريفات أنه: عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين او مجموعة، على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى

سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان آخر بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المؤسسة (١٤).  
كما يعرف مفهوم إدارة الصراع التنظيمي بأنه عملية إدارة يتم بموجبها مواجهة الصراعات بالصورة الأمثل والأحسن بين أطراف الصراع المدركين للتعارض فيما بينهم في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر بحيث يتم استثمار هذه الصراعات لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها (١٥)،

- وتعرف إدارة الصراع التنظيمي إجرائيا بأنها أساليب تعامل المديرين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت لحل الخلافات والنزاعات التي قد تؤثر على أداء القائمين على العملية التعليمية.  
الدراسات السابقة:  
أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة الزبيدي، وآخرون. (٢٠١٣). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين (١٦) استهدفت الدراسة الكشف عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعلم للواء قسبة المفرق. تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي وتطبيق أداة الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (٣٢٥) معلماً من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة المفرق في العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢. وقد أظهرت النتائج أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين جاءت بمتوسط (٣.٧٦) أي بدرجة (مرتفعة)؛ وعلى مستوى المجالات؛ جاءت الأساليب بالترتيب كالاتي (التعاون بمتوسط (٣.٨٦)، ثم التهذئة والتسوية بمتوسط (٣.٧٩)، فالتنازل بمتوسط (٣.٧٥)، ورابعا المنافسة بمتوسط (٣.٧١)،

وأخيرا التجنب بمتوسط (٣.٧٠). وجميعها بتقدير (مرتفع) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والجنس وسنوات الخبرة؛ باستثناء أسلوب التجنب، والتنازل تبعا لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، وتبعا لسنوات الخبرة في أسلوب التجنب ولصالح أقل من ٥ سنوات. وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثتان بضرورة ترسيخ مفاهيم الثقافة التنظيمية وأبعادها، تعزيز إدراك العاملين بالمدارس بأهميتها وتأثيرها الإيجابي لهم، وتعميق فهم مديري المدارس للصراع التنظيمي، وكيفية إدارته باستخدام أساليب مختلفة إضافة لمقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

٢. الشهري، سلطان بن حسن عبدالرحمن. (٢٠١٤). المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين<sup>(١٧)</sup> استهدف البحث الي التعرف على المناخ التنظيمي السائد في مدارس الطائف الثانوية كمنظومة اجتماعية وانعكاس ذلك على فاعليتها. وتحديد الأسلوب المتبع في إدارة الصراع في مدارس الطائف الثانوية. وتحليل العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والمناخ التنظيمي. واستخدم المنهج الوصفي المسحي. وتضمن الإطار النظري مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده وأهميته وأنواعه وعناصره. ومفهوم الصراع وعوامل حدوثه وأسبابه ومراحله وأساليب إدارة الصراع وآثار ونتائج الصراع السلبية والايجابية. والعلاقة بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع. وتكونت مجموعة البحث من ٤١٨ معلم ومدير بالمدارس الثانوية الحكومية. وتوصلت النتائج الى وجود فرق دال احصائيا عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد مجموعة البحث حول مستوى المناخ التنظيمي لدي مديري المدارس الثانوية وفقا لمتغير المهنة لصالح مديري المدارس على المعلمين. ووجود فرق دال احصائيا عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد مجموعة البحث حول أساليب إدارة الصراع وفقا لمتغير المهنة لصالح مديري المدارس على المعلمين. ولا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد مجموعة البحث حول المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية وفقا لمتغير المؤهل العلمي. وأوصى البحث بضرورة تعزيز المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من خلال التركيز على مجال الاتصال من أجل تدعيم المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية. والعمل على زيادة وعي ومعرفة مديري ومعلمي المدارس الثانوية بأساليب إدارة الصراع بشكل عام من خلال التدريب العملي الميداني.

٣. دراسة الشمراني، حامد محمد على. (٢٠١٧). فن إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديي وقيادات المدارس الابتدائية وعلاقته بمشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار: دراسة ميدانية<sup>(٨)</sup> استهدفت الدراسة التعرف على مستوى فن إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديي وقيادات المدارس الابتدائية في محافظة الدوادمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكذلك التعرف على مستوى مشاركة المعلمين والمعلمات مع قياديي وقيادات المدارس الابتدائية في اتخاذ القرار وما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى إلى متغير (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة)، وكذلك التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديي وقيادات المدارس الابتدائية ومشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار وتكونت عينة الدراسة من (١٩٣) معلما ومعلمة، واشتملت الدراسة على مقياس للتعرف على مستوى فن إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بمشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار من إعداد الباحث، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى فن إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديي وقيادات المدارس الابتدائية كان منخفضا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال فن إدارة الصراع التنظيمي (٢.١٢) وبانحراف معياري (٠.٥٤٢)، وكذلك مستوى مشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار (١.٨٨) وبانحراف معياري (٠.٧٢٠)، كما توصلت الدراسة

إلى ما يلي: (١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير (النوع، المؤهل، عدد سنوات الخبرة). (٢) وجود علاقة ارتباطية بين فن إدارة الصراع التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة (٠.٠١).

٤. دراسة القاعود، مجدين محمود. (٢٠١٧). بعنوان: مدى وعي المدراء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية<sup>(١٩)</sup> استهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي المدراء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة تكونت بصورتها النهائية من (٣٩) فقرة موزعة على خمسة مجالات (هي الإحالة لمستوى أعلى، التعاون، المجاملة، التسوية، التجنب)، وتم تطبيق الدراسة على جميع المديرين والمشرفين في تربية إربد الأولى، وعددهم (٥٤) مشرفا ومشرفه، و(١٤٦)، مديرا ومديرة، كما تم اختيار عينات عشوائية من المعلمين والبالغ عددهم (٤٥٠) معلما ومعلمه، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: ١- أن مدى وعي المدراء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي كان في مجال الإحالة لمستوى أعلى وبدرجة كبيرة. وحصلت على متوسط حسابي بلغ (٤.٤٧). تلاه مجال التعاون، وأخيرا جاء مجال التجنب. ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للأثر المؤهل العلمي والوظيفة. ٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، ولصالح الإناث. كما توجد فروق تعزى إلى متغير الخبرة وجاءت لصالح الخبرة خمس سنوات فأقل.

٥. دراسة صالح، علي محمد جبران. (٢٠١٧). بعنوان: الصراع التنظيمي بين المعلمين واستراتيجيات مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين في الأردن<sup>(٢٠)</sup> استهدفت

الدراسة عن الصراع التنظيمي بين المعلمين واستراتيجيات مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين في الأردن، وذلك باستخدام المنهج الوصفي. وجاءت الأدوات متمثلة في استمارة استبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على (١٢٣) معلم ومعلمة من مدارس مدينة أربد في الأردن. واشتمل الإطار النظري على عدة مفاهيم ومنها، مفهوم الصراع التنظيمي وهو سلوك ينشأ عن تفاعل المديرين والمعلمين معاً في المدرسة نتيجة تضارب أفكارهم وأهدافهم ومبادئهم والأعمال الموكولة لديهم مما يجعلهم يعيشون حالة من التوتر والإحباط الذاتي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين المشكلات الشخصية التي تواجه المعلم وكل من استراتيجية التوفيق واستراتيجية التعاون واستراتيجية المجاملة واستراتيجية التجنب. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم وكل من استراتيجية التوفيق واستراتيجية التعاون. وأوصت الدراسة بعدة توصيات ومنها، فهم أطراف الصراع التنظيمي لاستراتيجية التعاون وتعزيز هذه الاستراتيجية في إدارة مؤسساتهم التربوية عن طريق إشراك جميع المعلمين في وضع الأهداف والخطط السنوية والشهرية واليومية والتعامل معها بكل شفافية ووضوح.

#### الدراسات الأجنبية

١. دراسة (Saiti, A. (2015) بعنوان: الصراعات في المدارس وأساليب إدارة الصراع ودور قائد المدرسة: دراسة لمعلمي المدارس الابتدائية اليونانية".<sup>(٢١)</sup> استهدفت الدراسة الكشف المصادر المحتملة للصراع في المدارس الابتدائية اليونانية، وتحدد الأساليب المناسبة للتعامل مع الصراعات وتقديم توصيات، بناءً على النتائج، لأسلوب أكثر إبداعاً في إدارة الصراع من أجل تعزيز الأداء المدرسي. تم توزيع استبيانات مجهولة المصدر على معلمي المدارس الابتدائية في منطقتين يونانيتين، إحداها منطقة العاصمة في أثينا، وقد عينة مكونة من (٤١٤) استبياناً مكتملاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي. وأظهرت النتائج أن الصراعات المدرسية غالباً ما تنشأ في المدرسة، وأنه عندما تحدث الصراعات المدرسية فإنها تعزى بشكل رئيسي إلى أسباب شخصية وتنظيمية. وعلاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن هناك احتمالاً أكبر لنشوء هذه الصراعات في المدارس الحضرية مقارنة بالمناطق الأخرى. تدعم هذه الدراسة وجهة النظر القائلة بأن التكامل والتعاون والتماسك هي العوامل الرئيسية لزراعة استراتيجية بناءة لإدارة الصراع وتعزيز الأداء المدرسي الأفضل.

٢. دراسة. (2017). Shanka, E. B., & Thuo, M. بعنوان: إدارة

الصراع واستراتيجيات الحل بين المعلمين وقادة المدارس في المدارس الابتدائية في منطقة ولايتا، إثيوبيا".<sup>(٢٢)</sup> استهدفت الدراسة دراسة الاستراتيجيات المختلفة المستخدمة لإدارة وحل الصراع بين المعلمين وقادة المدارس في المدارس الابتدائية الحكومية في منطقة ولايتا. استخدمت الدراسة تصميم المسح الوصفي، وتم استخدام النهج الكمي والنوعي لتصحيح البيانات وتحليلها، في وقت واحد. من ست مناطق، واختيار عشر مدارس باستخدام العينات العشوائية البسيطة والهادفة بحيث تشمل المدارس التي ترعاها جمعية ولايتا للتنمية. شملت موضوعات هذه الدراسة ١٤٦ معلماً و ٥٠ رئيس قسم تم اختيارهم عشوائياً للرد على الاستبيانات. وكان من بين المشاركين في المقابلة ١٠ مدراء، و ١٠ نواب مدير، و ٢٠ قائد وحدة و ٣٠ عضواً في جمعية أولياء الأمور والمعلمين. وأشارت النتائج إلى أن الأسباب الرئيسية للتعارض كانت إما؛ ذات صلة بالمؤسسية أو العمل أو القيادة. وشملت استراتيجيات إدارة الصراع الرئيسية؛ بناء المهارات القيادية، مع اتباع القواعد واللوائح. تبني التغيير، والتخصيص الحكيم للموارد، والمشاركة في صنع القرار، وتوفير فرص التدريب، وفهم الاختلافات والأدوار الفردية، وفي حالة النزاعات، يتم تضمين التقنيات؛ المناقشات، والعقاب، والإجبار، والمساومة، والتجنب، والجهل. وخلصت هذه الدراسة إلى أن قادة المدارس بحاجة إلى فهم مصادر الصراعات وأن يكون لديهم آلية

للموظفين للتعبير عن مخاوفهم. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج القادة إلى بناء الكفاءات القيادية بشكل مستمر، والانفتاح على التغيير، وإشراك الموظفين وتزويدهم بفرص للنمو. علاوة على ذلك، يجب على قادة المدارس البحث عن طرق للحصول على مصادر التمويل وتوسيعها.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة فيما سبق الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية والتي تم تصنيفها وعرضها محاور، حيث تبين للباحثة من خلال عرضها لبعض الدراسات التي ترتبط بمتغيرات موضوع الدراسة الحالية وجود علاقة بين ما توصلت إليه نتائج تلك الدراسات وما تهدف إليه الدراسة التي تقوم بها الباحثة، والرد على بعض تساؤلاتها. وفيما يلي التعليق على الدراسات السابقة:

### أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- ركزت عديد من الدراسات على إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها، كما ركزت بعض الدراسات على موضوع على مراحل تعليمية مختلفة وسُبل تنميتها وتشابهت مع بعض الدراسات أيضا في تناولها المنهج الوصفي وبعض أدوات الدراسة
- تناولت بعض الدراسات الصراعات في المدارس وأساليب إدارة الصراع التنظيمي بينما على معرفة أنماط إدارة الصراع التنظيمي وهو ما يتفق مع نهج الدراسة لكن سوف يكون التطبيق بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت.
- الأدوات: استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وهو ما يتفق والتي يتم التنفيذ بها على المعلمين بالمدارس المتوسطة، وكذلك الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي وهو ما يتفق مع نهج الدراسة الحالية.
- اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي والتحليلي في تحقيق أهدافها، والآخرى اعتمدت على نتائج تحليل الانحدار المتعدد. والدراسة الحالية سوف تتبع المنهج الوصفي.

### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- هدفت الدراسة الحالية الكشف " إدارة الصراع التنظيمي بين المعلمين وأساليب المدير في المدارس المتوسطة بدولة الكويت، وهو ما يميز هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة.
- الحدود الزمنية والمكانية تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحدود الزمنية والمكانية.

### ثالثاً: أوجه الاستفادة، وقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- العمل على تعريف مصطلحاته الدراسة، وكذلك إعداد الإطار النظري للدراسة الحالي، ومنهجية الدراسة ومناقشة وتفسير النتائج، ووضع التصور ومقترحاته.
- التعرف على المراجع ذات الصلة بالموضوع.

### الإطار النظري

#### مفهوم الصراع التنظيمي

لقد أصبح الصراع من الحالات القائمة والضرورية في المنظمات ويعزى ذلك لعدة أسباب منها، شدة المنافسة وندرة الموارد المتاحة للعاملين<sup>(٢٣)</sup>. ويمكن القول أن انعدام الصراع أو وجوده بمستويات منخفضة يسبب إنهيار المؤسسة مع الزمن أو الركود فيها، وكذلك فإن وجود الصراع بمستويات عالية يؤثر بشكل سلبي على التعاون بين أفراد المؤسسة، الأمر الذي يعني أن وجود الصراع التنظيمي بمستويات معتدلة أمراً مرغوباً به لزيادة التنافس والتعاون الايجابي بين العاملين، وبالتالي ركزت المؤسسات كافة جهودها لتسليط الضوء على إدارة الصراع التنظيمي داخلها حيث تعمل جادة على ادارته بشكل فعال قبل تطوره وانتشاره وما يترتب عليه من آثار سلبية قد تنعكس سلباً على اداء المؤسسة ككل.

وتُعد عملية إدارة الصراع من العمليات الإدارية الهامة، كما أن الصراع يعد أحد الظواهر الهامة في حياة الأفراد، الأمر الذي يفسر وجود عملية الصراع بين الأفراد وداخل

منظمات الأعمال<sup>(٢٤)</sup> كما يعبر الصراع التنظيمي عن عملية تعطيل وإرباك طرق ووسائل اتخاذ القرارات مما يجعل عملية الاختيار بين عدة بدائل عملية صعبة، كما يعد الصراع التنظيمي على أنه ظاهرة سلوكية انسانية فردية أو جماعية تنتج عن العلاقات السائدة بين الجماعات في العمل أو الاسرة أو أي مؤسسة من شأنها إعاقة أو منع الفرد أو الجماعة من تحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

ويُعد<sup>(٢٥)</sup> الصراع حالة تفاعلية يكون فيها سلوك أو أهداف أحد الفاعلين غير متوافق إلى حد ما مع سلوك أو أهداف بعض الفاعلين أو الممثلين الآخرين، وينتج عن تباين القيم وندرة المكانة والسلطة والموارد التي تهدف فيها الخصوم إلى تحييد أو إيذاء أو القضاء على خصومهم وتتجلى هذه الحالة في عدم التوافق أو الاختلاف أو التناظر مع أو بين الكيانات الاجتماعية.

ويشير مفهوم الصراعات إلى الخلاف بين طرفين أو أكثر سواء كانوا أفرادًا أو مجموعات أو إدارات أو مؤسسات أو دولًا الذين يرون وجود تضارب في مصالحهم، "وتحدث النزاعات عندما يحدث أحد الأطراف الشيء الذي يعيق أو يتعارض مع أهداف ومتطلبات وسياسات الطرف الآخر، وعادة ما تنشأ الصراعات نتيجة تعدد الخبرات التي تمر بها المنظمة مثل الأهداف المتضاربة والتفسير المختلف للحقائق والشعور بالمشاعر السلبية والقيم والفلسفات المختلفة أو التنازع على الموارد المشتركة"<sup>(٢٦)</sup>.

#### مصادر الصراع التنظيمي أسبابه:

تتعدد الأسباب والمصادر المتنوعة للصراع التنظيمي يجب التمييز بينهما، وفي حين أن الأول يفسر المكان أو الطبيعة التي ينبثق منها أو منه الصراع؛ (فهو يفسر سبب توطن الصراع وحتميته)، ويشرح الأخير هذه الظروف التي قد تبرر نشوء الصراع ويصبح مسألة مثيرة للقلق. وذلك لأن الصراع في مصدره قد لا يصبح بالضرورة مسألة خلاف ومواجهة واهتمام للجميع، إلا أن الصراع الذي يحدث (سواء عن قصد أو بغير قصد)

- سيؤدي بلا شك إلى خلافات ومواجهات قد لا تظهر بالضرورة في الصراع في مصدره<sup>(٢٧)</sup>، وتوجد عدة مصادر للصراع التنظيمي وهي<sup>(٢٨)</sup>:
١. **الفروق الفردية:** حيث لا يملك أي فردين بأي حال نفس الشخصية والسلوك والتفكير وغالباً ما تكون هي السبب في عدم اتفاق أطراف الصراع.
  ٢. **عدم التجانس في الأدوار:** ووجود خلل في الاتصالات الإدارية مما يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي.
  ٣. **وجود بيئة داخلية المنظمة** تنشأ فيها الصراع التنظيمي الاختلاف في وجود الأهداف والقناعات والقيم.
  ٤. **محدودية الموارد ونمط القيادة.**
- وقد صنفت<sup>(٢٩)</sup> حامد أهم الاسباب التي تقف وراء حدوث الصراع التنظيمي في المؤسسة إلى أولاً: السمات والخصائص الشخصية التي تساهم في تحديد سلوكيات الفرد، إذ أن تباين خصائص الأفراد وشخصياتهم المكتسبة أو الفطرية هي المحدد لردود أفعالهم ومستوى ادراكهم لأي مؤثر داخلي أو خارجي مما يعني ظهور الخلاف الذي قد يتطور إلى صراع مع الآخرين. ومن أبرز الخصائص الشخصية التي قد تؤدي إلى حدوث الصراعات: القيادة الديكتاتورية حيث تركز السلطة وعملية إتخاذ القرارات في يد المدير وحدة دون استشارة العاملين إلى جانب تنظيم أعمال الأفراد وتوزيع المهام والادوار والمسؤوليات بشكل بعيد عن الجماعة وعادة ما يكثر المدير الديكتاتوري من العقاب لمرؤوسيه، كما أن التغييرات الشخصية والسلوكية تؤدي دور مهم في تفاعل الفرد ورضاه عن أهدافه مما يؤدي إلى حدوث الصراع فضلاً عن الاتصالات المشوهة وغير التامة التي ينتج عنها مشاكل في المعلومات المنقولة

ويمكن بيان أسباب الصراع التنظيمي الذي يحدث في المؤسسات:

١. الصراع الموضوعي (صراع المهام) يُسمى صراع الأفكار، ويدور عادةً حول عدم الاتفاق بشأن العمل ونتائجه داخل المجموعات، مثل عدم الاتفاق على طريقة العمل وحل المشكلات، وقد يكون خلال الاجتماعات الخاصة.
٢. الصراع العاطفي: ولا يتعلق هذا الصراع في الغالب بالعمل أو إنجاز المهام، بل هو صراع عاطفي داخلي يتولد من داخل الشخص تجاه آخر أو آخرين نتيجة عدم التوافق بين الشخصيتين أو المشاعر تجاه بعضهم البعض<sup>(٣٠)</sup>.
٣. الصراع المتخفي: هو صراع عاطفي متخفي في صورة صراع موضوعي، كأن يكون مصدر الصراع عاطفي بين شخصين، ويحاول أحدهما إخفاءه وتحويله إلى صراع موضوعي، فيظهر أن الصراع بينهما هو (أفكار)، ولكنه في الحقيقة صراع عاطفي.
٤. الصراع المتحول: وهو الصراع الموضوعي الذي يتحول إلى صراع عاطفي، إذ كثيراً ما يحدث أن يكون موضوع الصراع بين الطرفين موضوعياً في اجتماع رسمي لمناقشة قضية معينة، فتزداد حدة الصراع الموضوعي بين الطرفين ويتحول فيما بعد إلى صراع عاطفي مشحون بالمشاعر السلبية.
- وهناك نوعان من الصراع -صراع المهمة والعملية- لهما أهمية خاصة في تنفيذ الاستراتيجية، حيث أنهما يركزان على القضايا المتعلقة بالمهمة. يمكن أن يثير كلا النوعين تأثيرات إيجابية وسلبية<sup>(٣١)</sup>
٥. صراع العمليات **process Conflict** : ويحدث هذا الصراع نتيجة أسباب تتعلق بالعمليات، ويوجه الانتباه إلى المشاكل المتعلقة بكيفية عدم احترام الأجل القانونية في العمل، تفويض السلطات والمسؤوليات، كيفية وطريقة العمل، حيث ينشأ الصراع في حالة عدم الاتفاق بين الأطراف بخصوصها.

٦. صراع المهام **task conflict**: يوجه الانتباه إلى المشاكل المتعلقة بمحتوى الاستراتيجية. ومع ذلك، فمن الأهمية بمكان أن المديرين لا يمكنهم الاستعادة من التأثيرات التوليدية للصراع إلا إذا قاموا بتشخيص تضارب العمليات والمهام بشكل صحيح، والاستجابة لكلا شكلي الصراع. وهذا يتطلب فهم الطبيعة المتشابكة للصراع بين المهام والعمليات
٧. صراع المصالح **Interest Conflict**: ويحدث هذا الصراع في حالة وجود تعارض أو خلاف بين مصالح الأطراف المتنازعة، مثل الصراع بين اثنين من العاملين على منصب نائب المدير المعين للترقية. ومواءمة القرارات مع المصلحة التنظيمية<sup>(٣٢)</sup>.
- الصراعات التي تشتمل المادية على مجموعة من القيم والأهداف التي تركز على الثروة والممتلكات والصورة والمكانة. تمثل هذه الأهداف جانباً أساسياً من نظام القيمة/الأهداف الإنسانية، وتتعارض نسبياً مع الأهداف المتعلقة برفاهية الآخرين وعقلانيتها، فضلاً عن النمو الشخصي والروحي للفرد، وتتنوع بين:
٨. صراع القيم **Conflict of Values**: ويسمى الصراع الأيديولوجي، ويتولد هذا الصراع نتيجة عدم اتفاق بين قيم الأطراف المتصارعة، مثل الانضباط في العمل، السر المهني إلخ.
٩. صراع الأهداف **Goal Conflict**: يحدث عندما يكون هناك تعارض في المخرجات أو الغايات المطلوبة من الأطراف، وتتماشى ديناميكية هذا الصراع مع قاعدة الألعاب القاضية بـ "المجموع الصفري" أي طرف رابح وآخر خاسر، ومثال على ذلك أن نجد مديري مصلحتين يتصارعان حول أي من مخططي عملهما هو الذي سيعمل به في النهاية.
١٠. ويوجد نوعان الصراع العقلاني/ الصراع غير العقلاني-Realistic Vs Non-Realistic Conflict

- **الصراع العقلاني:** الأول يشير إلى حدوث صراع نتيجة سبب عقلائي مثل الأهداف، طريقة العمل، قيم مختلفة، إلخ، ففي حين يرتبط الصراع العقلاني بالمنطق والهدف.
- **الصراع غير العقلاني:** يكون الصراع غير العقلاني بحد ذاته غايةً ولا يرتبط بأهداف تنظيمية، كأن يحدث نتيجة حاجة بعض الأطراف إلى المبادرة بسلوكيات عدائية تجاه الآخرين بدون أي منطق.

١١. **الصراع المؤسسية (الهيكلية): Institutionalized Conflict** هذا الصراع هو الفرق بين المستويات التنظيمية أو المجموعات، وهناك نوعان: صراع هيكلية أفقي يحدث بين الوحدات التنظيمية من نفس المستوى الهرمي (بين قسم التسويق والقسم المالي)، والصراع الهيكلية الرأسي بين الوحدات التنظيمية على الخط الهرمي (الصراع على أسلوب الإشراف والرقابة وقلة الموارد...)، في حين أن الصراع غير المؤسسي يحدث في غياب الشروط الثلاثة المذكورة، مثل الصراع العراقي.<sup>(٣٣)</sup>

١٢. **الصراع الانتقامي: Retributive Conflict** ويحدث عندما يتعمد أحد أطراف النزاع إطالة أمد النزاع عقاباً للطرف الآخر. في المواجهات المطولة، والمعروفة هنا بالانتقامية، لا تطالب الأطراف بمطالبها الخاصة فحسب، بل تريد أيضاً تكبد الخصم تكلفة باهظة، ويتم قياس النجاح في حل النزاع من خلال المكاسب: فوائد كل طرف والتكاليف التي يتحملها الخصم مقارنة بالمكاسب الملموسة لهذا الخصم، ويحاول كل منهم تعظيم نسبة الكفاءة هذه<sup>(٣٤)</sup>.

١٣. **الصراع لأسباب أخرى: Misattributed Conflict** يحدث هذا الصراع عندما يخطئ طرف ما في تحديد أسباب الصراع الحقيقية، كأن يتخذ الموظف موقفاً معادياً لمشرفه الذي قام بتخفيض موازنة موظفه، نتيجة اتخاذ الإجراء من طرف الإدارة العليا، فلا يتحمل المشرف هنا المسؤولية لأن الأوامر جاءت من الإدارة العليا.

١٤. الصراع المتنقل **Displaced Conflict** : يحدث هذا الصراع نتيجة نقل الأطراف المتصارعة لموضوع الصراع إلى طرف أو أطراف لا علاقة لها بالصراع إطلاقاً أو لها علاقة جزئية به. (٣٥)

وترى الباحثة أن مصادر الصراع التنظيمي تعبر عن المكان أو الطبيعة التي ينشأ عنها النزاع أو منها وتشرح سبب كون الصراع حتمياً ومن أهم هذه المصادر: المصادر الداخلية: وهي العوامل المتأصلة في إطار عمل المؤسسة، حيث أن العامل الرئيسي الداخلي للصراع هو "تضارب المصالح" الذي سيؤدي إلى نشوء صراع في محاولة الطرفين في المؤسسات لتحقيق أهدافهم، إلى جانب المصادر الخارجية والتي تقع خارج الجدران الأربعة للمؤسسة ومثال على ذلك هو المكان الذي تحاول فيه الحكومة بصفتها الطرف الثالث والتنظيمي صياغة سياسة أو سن قوانين تحابي أحد الطرفين على حساب الطرف الآخر مما قد يولد الصراع بينهم، ويمكن أن يكون الصراع في مكان العمل نتيجة لسوء الإدارة، أو المعاملة غير العادلة، أو الأدوار الوظيفية غير الواضحة، أو التدريب الغير كافي، أو ضعف التواصل، أو بيئة العمل السيئة، أو الافتقار إلى تكافؤ الفرص، أو التغييرات الكبيرة في المنتجات أو المخططات التنظيمية، أو التقييمات أو الأجور. وغالباً ما يحدث الصراع في العمل عندما يتجاهل أصحاب العمل احتياجات الموظفين أو يضعون توقعات غير واقعية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أهداف الدراسة الميدانية.

سعت الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. واقع توافر اساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، في أبعاد: (أسلوب المجاملة) (التنازل) - أسلوب التجنب - أسلوب استخدام السلطة - أسلوب

الحل الوسط (التسوية)- التعاون والتكامل) في إدارة الصراع من خلال من وجهه نظر عينة الدراسة والتي يقوم بها مديرو المدارس المتوسطة في دولة الكويت.  
٢. معرفة إمكانية وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع توافر إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، والتي تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي -المؤهل العلمي -سنوات الخبرة - الإدارة التعليمية). من وجهة نظر عينة الدراسة.

### خطوات إجراء الدراسة الميدانية.

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية قامت الدراسة حسب الخطوات التالية:

- تحديد مجتمع الدراسة والعينة.
  - تصميم وإعداد أداة الدراسة.
  - تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة.
  - تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS. V27).
- ### مجتمع وعينة الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة الحالية يتمثل في مدير مدرسة، مدير مساعد، رئيس قسم، معلم، من العاملين بالمدارس المتوسطة الحكومية في دولة الكويت وعددهم (٢٨٦) مدرسة موزعة على المناطق وذلك خلال العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤م. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية من مجتمع الدراسة من عدد من المدارس المتوسطة الحكومية في دولة الكويت، وقد تم اختيار ثلاث مناطق تعليمية بطريقة عنقودية عشوائية، وهما:

- منطقة العاصمة التعليمية.
- ومنطقة الأحمدي التعليمية.
- ومنطقة الجهراء التعليمية.

وبعد ان تم تحديد المناطق تم توزيع الاستمارات على العينة وجمعها مرة أخرى، تم عمل حصر شامل لجميع الاستمارات بعد استبعاد الاستمارات غير المكتملة والتي لم تكتمل، حيث قامت الباحثة بتوزيع (٦٠٠) استمارة بـ (٣٢) مدرسة. وتم استبعاد بعض الاستبانة التي تم تطبيقها نتيجة ترك بعض العبارات دون إجابة أو عدم الالتزام بتعليمات الاستبانة، والجدول التالي توضح: توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (١): توزيع أفراد العينة حسب (المنطقة التعليمية)

منطقة	العدد الإجمالي	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
منطقة العاصمة التعليمية	٢٥٦	٢٣٧	%٩٣
منطقة الأحمدي التعليمية	٢١٤	١٩٨	%٩٣
منطقة الجهراء التعليمية	١٩٦	١٧٨	%٩١
الإجمالي	٦٦٦	٦١٣	%٩٢

يتضح من الجدول (١) أن أعلى نسبة إجمالي العينة موزعه على المناطق التعليمية كانت ٦٦٦ / ٦١٣ وكانت بنسبة مئوية قدرها %٩٢ من مدير مدرسة، ومدير مساعد، رئيس قسم، معلم بالمدارس المتوسطة الحكومية في دولة الكويت.

جدول (٢): توزيع أفراد العينة حسب (الوظيفة)

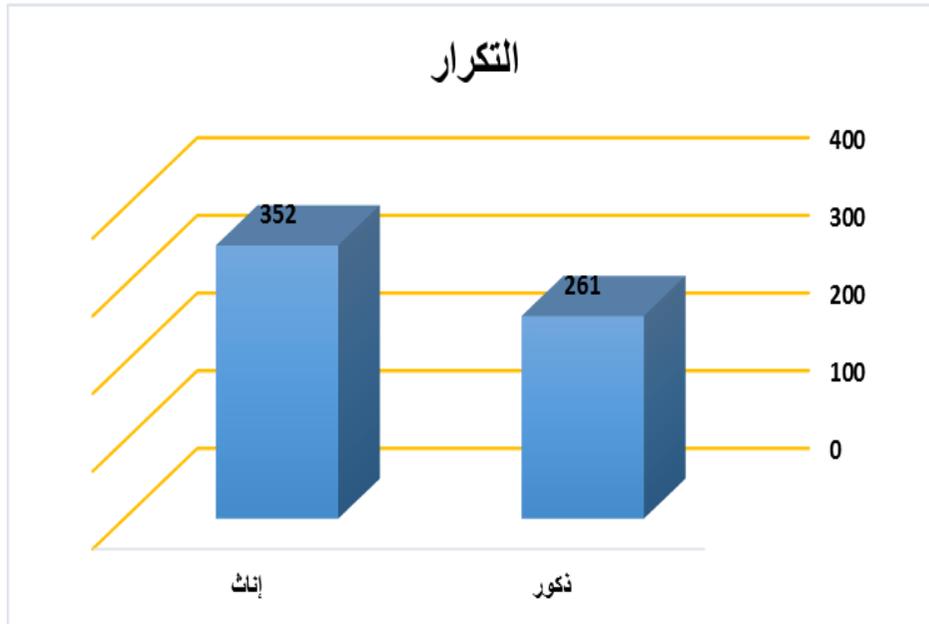
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
معلم	٤٤٠	%٧٢
رئيس قسم	٩٥	%١٥
مدير مساعد	٤٣	%٧
مدير مدرسة	٣٥	%٦
المجموع	٦١٣	%١٠٠

يتضح من الجدول (٢) أن أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة حسب متغير الوظيفة هي معلم بعدد ٤٤٠ وبنسبة ٧٢%، رئيس قسم بعدد ٩٥ وبنسبة ١٥%، مدير مساعد بعدد ٤٣ وبنسبة ٧%، مدير مدرسة بعدد ٣٥ وبنسبة ٦%.

جدول (٣): توزيع أفراد العينة حسب (النوع)

النسبة المئوية	التكرار	النوع
٤٣%	٢٦١	ذكور
٥٧%	٣٥٢	إناث
١٠٠%	٦١٣	المجموع

يتضح من الجدول (٣) أن أعلى نسبة من إجمالي العينة من المديرين حسب متغير النوع قد تمثلت في عدد الذكور (٢٦١) من العاملين بالمدارس المتوسطة بنسبة ٤٣%، وعدد الإناث (٣٥٢) بنسبة بلغت (٥٧%)، وقد تمثلت النسبة الاجمالية بعدد ٦١٣ وهي نسبة ١٠٠% لأجمالي عدد العينة. والشكل يوضح:

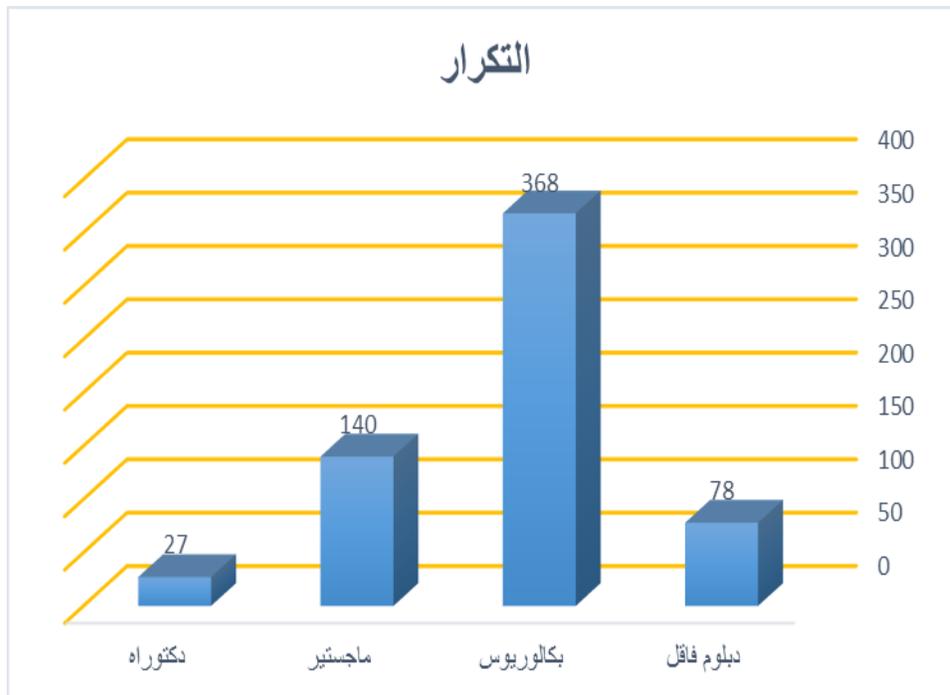


شكل (١) توزيع أفراد العينة حسب (النوع)

جدول (٤): توزيع أفراد العينة حسب متغير (المؤهل العلمي)

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
١٣%	٧٨	دبلوم فاقل
٦٠%	٣٦٨	بكالوريوس
٢٣%	١٤٠	ماجستير
٤%	٢٧	دكتوراه
١٠٠%	٦١٣	المجموع

يتضح من الجدول (٤) أن أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي هي فئة دبلوم فاقل بعدد ٨٧ وبنسبة ١٣%، بكالوريوس بعدد ٣٦٨ وبنسبة ٦٠%، ماجستير بعدد ١٤٠ وبنسبة ٢٣%، دكتوراه بعدد ٢٧ وبنسبة ٤%، والشكل يوضح:

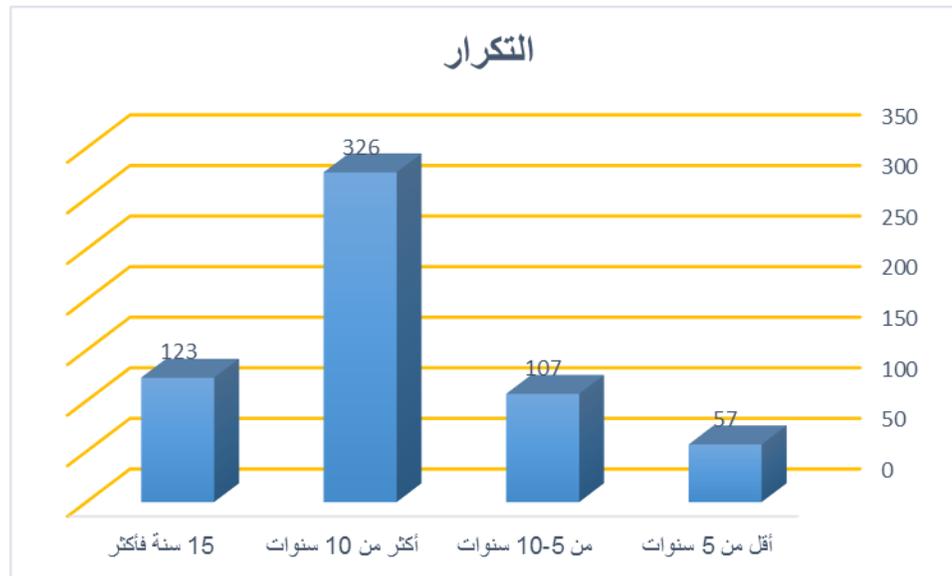


شكل (٢) توزيع أفراد العينة حسب متغير (المؤهل العلمي)

جدول (٥): توزيع أفراد العينة حسب متغير (عدد سنوات الخبرة)

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٥٧	٩%
من ٥-١٠ سنوات	١٠٧	١٧%
أكثر من ١٠ سنوات الى أقل من ١٥ سنة	٣٢٦	٥٣%
١٥ سنة فأكثر	١٢٣	٢٠%
المجموع	٦١٣	١٠٠%

يتضح من الجدول (٥) أن أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة من المديرين حسب متغير سنوات الخبرة هي نسبة فئة المديرين أكثر من ١٠ سنوات بعدد ٣٢٦ وبنسبة ٥٣%، تالتهما أقل من ١٥ سنة فأكثر بعدد ١٢٣ وبنسبة ٢٠%، تالتهما من ٥-١٠ سنوات بعدد ١٠٧ وبنسبة ١٧%، تالتهما من أقل من ٥ سنوات بعدد ٥٧ وبنسبة ٩% والشكل يوضح:



شكل (٣) توزيع أفراد العينة حسب متغير (عدد سنوات الخبرة)

## سادساً: تصميم وبناء أداة الدراسة.

- تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وتم إعداد استبيان (إعداد الباحثة) لجمع البيانات من عينة الدراسة لتوضيح واقع إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت؛ وذلك في ضوء مجموعة من المحددات يمكن عرضها على النحو التالي:
- أ. **الهدف من الاستبيان:** هدف إلى قياس مستوى إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت.
- ب. **وصف الاستبيان:** تم بناء الاستبيان من خلال الإطار النظري والأدب التربوي لقياس:
- واقع توافر اساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، في أبعاد: (أسلوب المجاملة) (التنازل) - أسلوب التجنب - أسلوب استخدام السلطة - أسلوب الحل الوسط (التسوية) - التعاون والتكامل) في إدارة الصراع من وجهة نظر عينة الدراسة والتي يقوم بها مديرو المدارس المتوسطة في دولة الكويت.
- ج. **إعداد الاستبانة؛** كأداة رئيسة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية وفق مقياس "ليكرت" الثلاثي المحاور، وقد روعي عند تصميمها أن يتم تحقق الهدف من الدراسة، وروعي عند صياغة العبارات مجموعة من الاعتبارات من أهمها:
- أن تعكس بدقة الغرض الذي وضعت له وسهولة ودقة ووضوح العبارات والألفاظ.
  - تجنب العبارات المزدوجة التي تحمل أكثر من فكرة.
  - روعي وقت المستجيب، بحيث لا تأخذ الإجابة على عبارات الاستبانة وقتاً أطول من اللازم، مما يترتب عليه عدم الدقة في الموافقة وانصراف أفراد العينة عنها.
- د. **محاور الاستبانة؛** حيث بلغ عدد عبارات الاستبانة بالإضافة إلى دمج بعض المحاور المتشابهة من حيث المضمون، لكي تخرج الاستبانة في صورتها النهائية لتضم قسمين:

- الأول مقدمة تحتوي على الهدف من تطبيق الاستبانة، وبعض البيانات الأساسية: وطلب من أفراد العينة ملؤها قبل الشروع في الإجابة على عبارات الاستبانة، وهي بيانات تتضمن:
- النوع الاجتماعي (ذكر-أنثى).
- الخبرة (أقل من ٥ سنوات-من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات-من ١٠ سنوات إلى ١٥، أكثر من ١٥ سنة).
- المؤهل العلمي (دبلوم فاضل-بكالوريوس-ماجستير-دكتوراه).
- بينما تضمن القسم الثاني واقع توافر اساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، في أبعاد: (أسلوب المجاملة (التنازل- أسلوب التجنب- أسلوب استخدام السلطة- أسلوب الحل الوسط (التسوية)- التعاون والتكامل) في إدارة الصراع من خلال من وجهه نظر عينة الدراسة والتي يقوم بها مديرو المدارس المتوسطة في دولة الكويت. والجدول (٩) توزيع العبارات على الأبعاد.

جدول (٦): محاور وعبارات المحور الثاني اساليب الصراع التنظيمي

عدد العبارات	ابعاد المحور
٨	البُعد الأول: أسلوب المجاملة (التنازل).
٦	البُعد الثاني: أسلوب التجنب.
٦	البُعد الثالث: أسلوب استخدام السلطة.
٥	البُعد الرابع: أسلوب الحل الوسط (التسوية).
٧	البُعد الخامس: التعاون والتكامل.
٣٢	الإجمالي

وتتطلب الاستبانة من أفراد العينة على عبارات هذه المحور درجة التوافر للعبارات عند أحد مستويات خمسة، يعبر كل منها عن درجة الموافقة، وتتوزع درجة الاستجابة وتتوزع درجة الاستجابة ما (بين متوافر - متوافر إلى حد ما - غير متوافر) وقد طلبت

الباحثة من أفراد العينة (المفحوص) أن يتم قراءة العبارات بشكل دقيق، و إبداء الرأي لتلك العبارة، وذلك بوضع علامة ( ✓ ) في فراغ واحدٍ من الفراغات الثلاثة المعبرة عن الاختيار الموجودة مقابل كل عبارة، ، وتأخذ هذه الاستجابات الأوزان النسبية التالية ((بين متوافر ثلاث درجات-متوافر إلى حد ما اثنان من الدرجات- غير متوافر درجة واحدة)). على أن يعبر التوافر بدرجة كبيرة جدا عن نسبة عالية لتوافر اساليب الصراع التنظيمي من وجهه نظر عينة الدراسة

سابعاً: تقنين أدوات الدراسة.

للكم على مدى صلاحية الأدوات للتطبيق يتم التحقق من صدق كل أداة في استقصاء موضوعها وثبات نتائج الاستجابة عن بنودها، وفيما يلي التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها.

#### ١- صدق الأدوات:

يتطلب صدق الاستبانة بأن تقيس الاستبانة لما وضعت لقياسه، ويعد الصدق المؤشر على البدء في تطبيق الاستبانة والتأكد من ثبات نتائجها (ملحق الاستبانة بصورتها النهائية) لذا فيأتي حسابه في المرتبة الأولى، ثم يليه الثبات. وللتأكد من صدق الاستبانة اتبع الباحثة الطرق التالية:

- أ. **صدق المحكمين:** وقد قامت الباحثة بحساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الظاهري وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين ذوي الاختصاص ومن اهل الخبرة للقيام بتحكيمها، وذلك بعد أن أطلع المحكمون على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول كل استبانة وفقراتها من حيث:
  - مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المستهدفة للدراسة.
  - وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور التي تندرج تحته.

▪ وبعد ان تم عمل التعديلات المطلوبة تم تطبيقها على عينة استطلاعها قوما (٧٣) وذلك لحساب ثبات الاستبيان.

ب. الثبات: ويقصد به: أنه يعطي المقياس نفس النتائج تقريبًا إذا أُعيد التطبيق على فترتين مختلفتين وفي نفس الظروف، حيث وتم حساب ثبات الاستبانة Reliability بطريقة إحصائية من خلال طريقة ألفا كرونباخ (Cronbch's alpha) والجدول التالي يوضح معامل الثبات للاستبانة:

جدول (٧): يبين ثبات أداة اساليب الصراع التنظيمي وعلى كل محور عن طريق

معامل ألفا كرونباخ. (ن = ٧٣)

جدول (٧): محاور وعبارات المحور الثاني اساليب الصراع التنظيمي

قيمة الدلالة	قيمة الفا كرونباخ	عدد العبارات	ابعاد المحور
٠.٠١	٠.٨٤٥	٨	البُعد الأول: أسلوب المجاملة (التنازل).
٠.٠١	٠.٨٧٢	٦	البُعد الثاني: أسلوب التجنب.
٠.٠١	٠.٨٥٥	٦	البُعد الثالث: أسلوب استخدام السلطة.
٠.٠١	٠.٨٨٦	٥	البُعد الرابع: أسلوب الحل الوسط (التسوية).
	٠.٩٠٤	٧	البُعد الخامس: التعاون والتكامل.
٠.٠١	٠.٨٧٩	٣٢	الإجمالي

يتضح من الجدول (٧) أن درجة ثبات مجموع الاستبانة المحور الثاني اساليب

الصراع التنظيمي على الابعاد وككل وقد بلغت (٠.٨٧٩) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى ٠.٠١ وكذلك للأبعاد وهي قيمة عالية ومرتفعة في مثل هذا النوع من القياس، وتمثل درجة ثبات عالية ومقبولة إحصائيًا، ولذلك جاءت درجة صدق الاستبانة عالية. ويمكن أن يفيد ذلك في:

- في التأكد من صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه.

- 
- إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها على المجتمع.
- إمكانية رصد الواقع الحالي حول: واقع في إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت من خلال التعرف على درجة توافرها.
- أساليب المعالجة الإحصائية.
- بعد تطبيق كل الاستبانة وتجميعها، تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ولمعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS,27) الإصدار السابع وعشرون. وقد استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات كل استبانة، وهي:
- معامل الفا كرونباخ.
- النسب المئوية في حساب التكرارات، والوزن النسبي.
- اختبار التاء لعينتين مستقلتين (t – test Independent Simple).
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، واختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية.
- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها
- أجابت الدراسة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة، والمتعلق ما مدى توافر ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت؟
١. واقع أساليب الصراع التنظيمي (البُعد الأول: أسلوب المجاملة (التنازل) لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت

جدول (٨): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة التوافر لاستجابات عينة الدراسة حول واقع أساليب الصراع التنظيمي (البُعد الأول: أسلوب المجاملة (التنازل)). لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت (ن = ٦١٣)

م	العبارات	التكرارات/ النسبة	متوافر	متوافر الى حد ما	غير متوافر	المتوسط	نسبة التوافر	درجة التوافر	الترتيب
١	توجيه بعض أطراف الصراع للتضحية بأهدافهم في سبيل تحقيق أهداف الأطراف الأخرى.	ت	٣٢٦	٢١٨	٦٩	١.٥٨	٠.٥٣	غير متوافر	٦
		%	٥٣.٢	٣٥.٦	١١.٣				
٢	المحافظة على إيجاد علاقات جيدة بين جميع الأطراف المتصارعة.	ت	٣٤٤	٢٠٩	٦٠	١.٥٤	٠.٥١	غير متوافر	٧
		%	٥٦.١	٣٤.١	٩.٨				
٣	محاولة تهدئة مشاعر جميع أطراف الصراع ولو لم يتم التوصل إلى حل مناسب للصراع.	ت	٣٠٨	٢٣٩	٦٦	١.٦١	٠.٥٤	غير متوافر	٥
		%	٥٠.٢	٣٩.٠	١٠.٨				
٤	وضع رغبات الأطراف المتصارعة في المقام الأول عند إدارة الصراع.	ت	٣١٠	٢٢٠	٨٣	١.٦٣	٠.٥٤	غير متوافر	٤
		%	٥٠.٦	٣٥.٩	١٣.٥				

م	العبارات	التكرارات/ النسبة	متوافر متوافر	متوافر الى حد ما	غير متوافر	المتوسط	نسبة التوافر	درجة التوافر	الترتيب
٥	استخدام عبارات المجاملة لأطراف الصراع والحفاظ على ضبط النفس.	ت	٢٥٥	٢٥٤	١٠٤	١.٧٥	٠.٥٨	متوافر الى حد ما	٢
٦	إظهار الاهتمام بنقاط الاتفاق بين أطراف الصراع والتفاوضي عن نقاط الاختلاف.	ت	٨٩	٤٣٨	٨٦	٢.٠٠	٠.٦٧	متوافر الى حد ما	١
٧	مجامله بعض أطراف الصراع على حساب أطراف اخرى بما يؤثر سلبا على مصلحة العمل.	ت	٣٥١	٢٠٧	٥٥	١.٥٢	٠.٥١	غير متوافر	٨
٨	مواعمة قراراته مع رغبات الأطراف المتصارعة لتقليل التوتر.	ت	٢٧٩	٢٦٦	٦٨	١.٦٦	٠.٥٥	غير متوافر	٣
	المتوسط الكلى للمحور					١.٦٦	٠.٥٥	غير متوافر	

باستقراء من الجدول (٨) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور أساليب الصراع التنظيمي البُعد الأول: أسلوب المجاملة (التنازل). جاءت بدرجة " متوافر بدرجة الى حد ما " والمتوسط الوزني (١.٦٦)، وهذا يدل على ان هناك مستوي منخفض على هذا البعد لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت من ثلاث مناطق

- تعليمية هي (العاصمة -الأحمدي -الجهراء) بدولة الكويت. وفي ضوء التوزيع الإحصائي وفقا للمتوسط الحسابي ودرجة توفر العبارة والرتبة، يشير الجدول إلى:
- أكثر العبارات التي جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٦) إظهار الاهتمام بنقاط الاتفاق بين أطراف الصراع والتغاضي عن نقاط الاختلاف، بمتوسط وزني (٢)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.
  - بينما جاءت في الترتيب الثاني العبارة رقم (٥) استخدام عبارات المجاملة لأطراف الصراع والحفاظ على ضبط النفس، بمتوسط وزني (١.٧٥)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.
  - بينما جاءت في الترتيب الثالث العبارة رقم (٨) مواءمة قراراته مع رغبات الأطراف المتصارعة لتقليل التوتر، بمتوسط وزني (١.٦٦)، وبدرجة توافر غير متوفر.
  - بينما جاءت في الترتيب الرابع العبارة رقم (٤) وضع رغبات الأطراف المتصارعة في المقام الأول عند إدارة الصراع، بمتوسط وزني (١.٦٣)، وبدرجة توافر غير متوفر.
  - بينما جاءت في الترتيب الخامس العبارة رقم (٣) محاولة تهدئة مشاعر جميع أطراف الصراع ولو لم يتم التوصل إلى حل مناسب للصراع، بمتوسط وزني (١.٦١)، وبدرجة توافر غير متوفر.
  - بينما جاءت في الترتيب السادس العبارة رقم (١) توجيه بعض أطراف الصراع للتضحية بأهدافهم في سبيل تحقيق أهداف الأطراف الأخرى، بمتوسط وزني (١.٥٨)، وبدرجة توافر غير متوفر.
  - بينما جاءت في الترتيب السابع العبارة رقم (٢) المحافظة على إيجاد علاقات جيدة بين جميع الأطراف المتصارعة، بمتوسط وزني (١.٥٤)، وبدرجة توافر غير متوفر.
  - بينما جاءت في الترتيب الثامن العبارة رقم (٧) مجامله بعض أطراف الصراع على حساب أطراف اخرى بما يؤثر سلبا على مصلحة العمل، بمتوسط وزني (١.٥٢)، وبدرجة توافر غير متوفر.

٢. واقع أساليب الصراع التنظيمي (البُعد الثاني: أسلوب التجنب) لدى مديري المدارس

المتوسطة في دولة الكويت

جدول (٩): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والترتيب ودرجة التوافر لاستجابات عينة الدراسة حول واقع أساليب الصراع التنظيمي

(البُعد الثاني: أسلوب التجنب) لدى مديري المدارس المتوسطة في

دولة الكويت (ن = ٦١٣)

م	العبارات	التكرارات/ النسبة	متوافر متوافر	متوافر الى حد ما	غير متوافر	المتوسط	نسبة التوافر	درجة التوا فر	الترتيب ب
١	تجاهل الصراع على أمل أن تتحسن الأمور تلقائياً.	ت %	١١٠ ١٧.	٤٧٩ ١	٢٤ ٣.٩	١.٨٦	٠.٦٢	متوافر الى حد ما	١
٢	التغيب عن الاجتماعات التي يحضرها الأطراف المتصارعة.	ت %	٢٩٨ ٤٨.	٢٢٠ ٣٥.	٩٥ ١٥.	١.٦٧	٠.٥٦	متوافر الى حد ما	٣
٣	تجنب مصادر الإزعاج التي تعوقه عن أداء عمله.	ت %	٢٣٢ ٣٧.	٢٧٦ ٤٥.	١٠٥ ١٧.	١.٧٩	٠.٦٠	متوافر الى حد ما	٢
٤	تأجيل التعامل مع الصراع لحين جمع معلومات جديدة حول أسبابه.	ت %	٣١١ ٥٠.	٢٤٣ ٣٩.	٥٩ ٩.٦	١.٥٩	٠.٥٣	غير متوافر	٦
٥	الابتعاد عن الموضوعات المسببة للصراع.	ت %	٣٠٤ ٤٩.	٢٥٧ ٤١.	٥٢ ٨.٥	١.٥٩	٠.٥٣	غير متوافر	٥
٦	تجنب اتخاذ موقف يزيد من حدة الصراع بين العاملين.	ت %	٣١٣ ٥١.	٢٣٤ ٣٨.	٦٦ ١٠.	١.٦٠	٠.٥٣	غير متوافر	٤
						١.٦٨	٠.٥٦	متوافر	

الترتيب	درجة التوافر	نسبة التوافر	المتوسط	غير متوفر	متوافر الى حد ما	متوافر	التكرارات/ النسبة	العبارات	م
	الى حد ما								

باستقراء من الجدول (٩) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور أساليب الصراع التنظيمي البُعد الثاني: أسلوب التجنب. جاءت بدرجة " متوفر بدرجة الى حد ما " والمتوسط الوزني (١.٦٨)، وهذا يدل على ان هناك مستوي متوسط على هذا البعد لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت من ثلاث مناطق تعليمية هي (العاصمة -الأحمدي -الجهراء) بدولة الكويت. وفي ضوء التوزيع الإحصائي وفقا للمتوسط الحسابي ودرجة توفر العبارة والرتبة، يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١) تجاهل الصراع على أمل أن تتحسن الأمور تلقائياً، بمتوسط وزني (١.٨٦)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.
- بينما جاءت في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣) تجنب مصادر الإزعاج التي تعوقه عن أداء عمله، بمتوسط وزني (١.٧٩)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.
- بينما جاءت في الترتيب الثالث العبارة رقم (٢) التغيب عن الاجتماعات التي يحضرها الأطراف المتصارعة، بمتوسط وزني (١.٦٧)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.
- بينما جاءت في الترتيب الرابع العبارة رقم (٦) تجنب اتخاذ موقف يزيد من حدة الصراع بين العاملين، بمتوسط وزني (١.٦٠)، وبدرجة توافر غير متوفر.
- بينما جاءت في الترتيب الخامس العبارة رقم (٥) الابتعاد عن الموضوعات المسببة للصراع، بمتوسط وزني (١.٥٩)، وبدرجة توافر غير متوفر.
- بينما جاءت في الترتيب السادس العبارة رقم (٤) تأجيل التعامل مع الصراع لحين جمع معلومات جديدة حول أسبابه، بمتوسط وزني (١.٥٩)، وبدرجة توافر غير متوفر.

٣. واقع أساليب الصراع التنظيمي (أسلوب استخدام السلطة) لدى مديري المدارس المتوسطة

في دولة الكويت

جدول (١٠): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والترتيب ودرجة التوافر لاستجابات عينة الدراسة حول واقع أساليب الصراع التنظيمي

(أسلوب استخدام السلطة) لدى مديري المدارس المتوسطة

في دولة الكويت (ن = ٦١٣)

م	العبارات	التكرارات/ النسبة	متوافر متوافر	متوافر الى حد ما	غير متوفر	المتوسط	نسبة التوافر	درجة التوافر	الترتيب
١	وضع مصلحة العمل في قمة الأولويات عند حل الصراعات.	ت	٣٥٣	١٩٤	٦٦	١.٥٣	٠.٥١	غير متوفر	٣
		%	٥٧.	٣١.	١٠.				
٢	تطبيق الإجراءات القانونية لحسم الصراع.	ت	٣١٢	٢١٣	٨٨	١.٦٣	٠.٥٤	غير متوفر	٢
		%	٥٠.	٣٤.	١٤.				
٣	تجاهل رغبات وتوجهات أطراف الصراع.	ت	٤٢٠	١٥٦	٣٧	١.٣٨	٠.٤٦	غير متوفر	٥
		%	٦٨.	٢٥.	٦.٠				
٤	إتباع اللوائح التنظيمية في إدارة الصراع.	ت	٣٧٥	١٧٦	٦٢	١.٤٩	٠.٥٠	غير متوفر	٤
		%	٦١.	٢٨.	١٠.				
٥	عدم التردد في استخدام سلطته في اتخاذ القرار لحسم الصراعات المعوقة لسير العمل.	ت	١٠٩	٤٢٨	٧٦	١.٩٥	٠.٦٥	متوفر الى حد ما	١
		%	١٧.	٦٩.	١٢.				
٦	تطبيق العقوبات على الاطراف المتصارعه لحسم الصراع.	ت	٤٢٥	١٥٩	٢٩	١.٣٥	٠.٤٥	غير متوفر	٦
		%	٦٩.	٢٥.	٤.٧				

الترتيب	درجة التوافر	نسبة التوافر	المتوسط	غير متوفر	متوافر الى حد ما	التكرارات/ النسبة	العبارات	م
					٩	٣		
	غير متوفر	٠.٥٢	١.٥٦					

باستقراء من الجدول (١٠) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور أساليب الصراع التنظيمي البُعد الثالث: أسلوب استخدام السلطة. جاءت بدرجة " غير متوفر " والمتوسط الوزني (١.٥٦)، وهذا يدل على ان هناك مستوي منخفض على هذا البعد لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت من ثلاث مناطق تعليمية هي (العاصمة -الأحمدي -الجهراء) بدولة الكويت. وفي ضوء التوزيع الإحصائي وفقا للمتوسط الحسابي ودرجة توفر العبارة والترتبة، يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٥) عدم التردد في استخدام سلطته في اتخاذ القرار لحسم الصراعات المعوقة لسير العمل، بمتوسط وزني (١.٩٥)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.
- بينما جاءت في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢) تطبيق الإجراءات القانونية لحسم الصراع، بمتوسط وزني (١.٦٣)، وبدرجة توافر غير متوفر.
- بينما جاءت في الترتيب الثالث العبارة رقم (١) وضع مصلحة العمل في قمة الأولويات عند حل الصراعات، بمتوسط وزني (١.٥٣)، وبدرجة توافر غير متوفر.
- بينما جاءت في الترتيب الرابع العبارة رقم (٤) إتباع اللوائح التنظيمية في إدارة الصراع، بمتوسط وزني (١.٤٩)، وبدرجة توافر غير متوفر.
- بينما جاءت في الترتيب الخامس العبارة رقم (٣) تجاهل رغبات وتوجهات أطراف الصراع، بمتوسط وزني (١.٣٨)، وبدرجة توافر غير متوفر.

- بينما جاءت في الترتيب السادس العبارة رقم (٦) تطبيق العقوبات على الاطراف المتصارعه لحسم الصراع، بمتوسط وزنى (١.٣٥)، وبدرجة توافر غير متوفر.  
٤. واقع أساليب الصراع التنظيمي (أسلوب الحل الوسط (التسوية)) لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت

جدول (١١): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة التوافر لاستجابات عينة الدراسة حول واقع أساليب الصراع التنظيمي أسلوب الحل الوسط (التسوية) لدى مديري المدارس المتوسطة

في دولة الكويت (ن = ٦١٣)

م	العبارات	التكرارات/ النسبة	متوافر الى حد ما	متوافر الى حد ما	غير متوفر	المتوسط	نسبة التوافر	درجة التوافر	الترتيب
١	الاعتماد على التفاوض القائم على تقديم تنازلات من الأطراف المتصارعة للوصول إلى اتفاق.	ت %	٣٢ ٥٠.٢	٣٥٦ ٥٨.١	٢٢٥ ٣٦.٧	٢.٣١	٠.٧٧	متوفر الى حد ما	١
٢	اقتراح وجهات نظر متعددة تمثل حلولاً للتوفيق بين الأطراف المتصارعة.	ت %	٢١ ٣.٤	٤١٦ ٦٧.٩	١٧٦ ٢٨.٧	٢.٢٥	٠.٧٥	متوفر الى حد ما	٢
٣	تشجيع سياسة الأخذ والعطاء للتوصل إلى حل للصراع.	ت %	١١٣ ١٨.٤	٢٨٩ ٤٧.١	٢١١ ٣٤.٤	٢.١٦	٠.٧٢	متوفر الى حد ما	٣
٤	التوسط بين الأطراف المتصارعة بأسلوب مرن لتكوين اتفاق مشترك.	ت %	١٠٠ ١٦.٣	٣٢٤ ٥٢.٩	١٨٩ ٣٠.٨	٢.١٥	٠.٧٢	متوفر الى حد ما	٤
٥	تحقيق الرضا لكل أطراف الصراع من خلال مراعاة رغباتهم ما أمكن.	ت %	٩٠ ١٤.٧	٣٥٩ ٥٨.٦	١٦٤ ٢٦.٨	٢.١٢	٠.٧١	متوفر الى حد ما	٥
						٢.٢٠	٠.٧٣	متوفر الى حد ما	

- باستقراء من الجدول (١١) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور أساليب الصراع التنظيمي البُعد الرابع: أسلوب الحل الوسط (التسوية). جاءت بدرجة " متوفر الى حد ما " والمتوسط الوزني (٢.٢٠)، وهذا يدل على ان هناك مستوى منخفض على هذا البعد لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت من ثلاث مناطق تعليمية هي (العاصمة -الأحمدي -الجهراء) بدولة الكويت. وفي ضوء التوزيع الإحصائي وفقا للمتوسط الحسابي ودرجة توفر العبارة والرتبة، يشير الجدول إلى:
- أكثر العبارات التي جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١) الاعتماد على التفاوض القائم على تقديم تنازلات من الأطراف المتصارعة للوصول إلى اتفاق، بمتوسط وزني (٢.٣١)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.
  - بينما جاءت في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢) اقتراح وجهات نظر متعددة تمثل حلولاً للتوفيق بين الأطراف المتصارعة، بمتوسط وزني (٢.٢٥)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.
  - بينما جاءت في الترتيب الثالث العبارة رقم (٣) تشجيع سياسة الأخذ والعطاء للتوصل إلى حل للصراع، بمتوسط وزني (٢.١٦)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.
  - بينما جاءت في الترتيب الرابع العبارة رقم (٤) التوسط بين الأطراف المتصارعة بأسلوب مرن لتكوين اتفاق مشترك، بمتوسط وزني (٢.١٥)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.
  - بينما جاءت في الترتيب الخامس العبارة رقم (٥) تحقيق الرضا لكل أطراف الصراع من خلال مراعاة رغباتهم ما أمكن، بمتوسط وزني (٢.١٢)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.
٥. واقع أساليب الصراع التنظيمي (التعاون والتكامل) لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت

جدول (١٢): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة التوافر لاستجابات عينة الدراسة حول واقع أساليب الصراع التنظيمي (التعاون والتكامل) لدى مديري المدارس المتوسطة

في دولة الكويت (ن = ٦١٣)

الترتيب	درجة التوافر	نسبة التوافر	المتوسط	غير متوافر	متوافر	التكرارات / النسبة	العبارة	م	
٣	متوفر الى حد ما	٠.٧٣	٢.١٨	١٧٠	٣٨٣	٦٠	ت	سعيه للوصول إلى حلول تحقق أهداف جميع أطراف الصراع.	١
				٢٧	٦٢	٩.٨	%		
٥	متوفر الى حد ما	٠.٧٠	٢.٠٩	١٣٠	٤٠٩	٧٤	ت	مناقشة أبعاد المشكلة وتوضيحها لاتخاذ القرار المناسب.	٢
				٢١	٦٦	١٢	%		
٢	متوفر الى حد ما	٠.٧٣	٢.١٨	١٣٤	٤٥٥	٢٣	ت	طرح جميع المشكلات بشكل علني للاستفادة من وجهات النظر المختلفة والتقريب بينها.	٣
				٢١	٧٤	٣.٨	%		
٧	متوفر الى حد ما	٠.٦٢	١.٨٦	١٤٠	٢٤٧	٢٢٦	ت	التعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى قرارات مرضية.	٤
				٢٢	٤٠	٣٦	%		
١	متوفر الى حد ما	٠.٧٦	٢.٢٨	٢٢١	٣٤٣	٤٩	ت	تشخيص أسباب الصراع ومصادره بالتعاون مع أطراف الصراع.	٥
				٣٦	٥٦	٨.٠	%		
٦	متوفر الى حد ما	٠.٦٧	٢.٠٢	١٧٤	٢٨٠	١٥٩	ت	مراعاة تحقيق التكامل بين حاجات العاملين ومصحة العمل كلما أمكن لتجنب حدوث الصراع.	٦
				٢٨	٤٥	٢٥	%		
٤	متوفر الى حد ما	٠.٧٢	٢.١٧	٢٠٤	٣١٠	٩٩	ت	تركيز الحلول والبدائل المقترحة من جانب العاملين لحل المشكلات.	٧
				٣٣	٥٠	١٦	%		

الترتيب	درجة التوافر	نسبة التوافر	المتوسط	غير متوافر	متوافر الى حد ما	متوافر	التكرارات/ النسبة	العبارات	م
				٣	٦	٢			
	متوفر الى حد ما	٠.٧٠	٢.١١						

باستقراء من الجدول (١٢) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور أساليب الصراع التنظيمي البُعد الخامس: **(التعاون والتكامل)** جاءت بدرجة " متوفر الى حد ما " والمتوسط الوزني (٢.١١)، وهذا يدل على ان هناك مستوى منخفض على هذا البعد لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت من ثلاث مناطق تعليمية هي (العاصمة -الأحمدي -الجهراء) بدولة الكويت. وفي ضوء التوزيع الإحصائي وفقا للمتوسط الحسابي ودرجة توفر العبارة والرتبة، يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٥) تشخيص أسباب الصراع ومصادره بالتعاون مع أطراف الصراع، بمتوسط وزني (٢.٢٨)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.
- بينما جاءت في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣) طرح جميع المشكلات بشكل علني للاستفادة من وجهات النظر المختلفة والتقريب بينها، بمتوسط وزني (٢.١٨)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.
- بينما جاءت في الترتيب الثالث العبارة رقم (١) سعيه للوصول إلى حلول تحقق أهداف جميع أطراف الصراع، بمتوسط وزني (٢.١٨)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.
- بينما جاءت في الترتيب الرابع العبارة رقم (٧) تركيز الحلول والبدائل المقترحة من جانب العاملين لحل المشكلات، بمتوسط وزني (٢.١٧)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.

- بينما جاءت في الترتيب الخامس العبارة رقم (٢) مناقشة أبعاد المشكلة وتوضيحها لاتخاذ القرار المناسب، بمتوسط وزني (٢.٠٩)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.
- بينما جاءت في الترتيب السادس العبارة رقم (٦) مراعاة تحقيق التكامل بين حاجات العاملين ومصحة العمل كلما أمكن لتجنب حدوث الصراع، بمتوسط وزني (٢.٠٢)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.
- بينما جاءت في الترتيب السابع العبارة رقم (٤) التعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى قرارات مُرضية، بمتوسط وزني (١.٨٦)، وبدرجة توافر متوفر الى حد ما.
- رابعاً: النتائج المتعلقة باستجابات عينة الدراسة على المحور الثاني واقع أساليب الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة:
١. هل تختلف وجهة نظر افراد العينة على واقع أساليب الصراع التنظيمي لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تبعا لمتغير الجنس (ذكر-أنثي)؟
- للإجابة عن هذا السؤال أستخدم اختبار (ت) للبيانات المستقلة، لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة وعلى المجالات مجتمعة بحسب متغير الجنس والجدول (١٣) يبين ذلك.

جدول (١٣): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على فقرات الاستبيان طبقا لمتغير الجنس

الجنس	النوع	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أساليب	ذكر	٢٦١.٠٠	٥٨.٠٧	٩.٩٨	٦١١	٠.٨٣٦	٠.٤٠٤
الصراع التنظيمي	انثي	٣٥٢.٠٠	٥٨.٧٨	١٠.٦٧			غير دال

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥، بين متوسطي درجات افراد العينة على واقع أساليب الصراع التنظيمي لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تبعا لمتغير النوع (ذكر-أنثي)، وبذلك يتضح أن اتجاهات افراد العينة المختارة يتفقوا في اتجاهات المديرين على واقع أساليب الصراع التنظيمي لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت.

٢. هل تختلف وجهة نظر افراد العينة لواقع أساليب الصراع التنظيمي لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تبعا لمتغير الوظيفة؟

للإجابة عن هذا السؤال والكشف عن دلالات الفروق في متوسطات الدرجات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (on way anova) والجدول (١٤) يوضح ذلك.

جدول (١٤): الفروق بين استجابات افراد عينة البحث تبعا لمتغير الوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
الوظيفة	بين المجموعات	١٥٢٧.٩١٩	٣	٥٠٩.٣٠٦	٤.٨٢٠	٠.٠٥
	داخل المجموعات	٦٤٣٥٥.٠٧٧	٦٠٩	١٠٥.٦٧٣		دال
	الكلية	٦٥٨٨٢.٩٩٥	٦١٢			

باستقراء الجدول السابق يتضح أن قيم ف دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على وجود فروق بين استجابات افراد العينة تعزى إلى متغير الوظيفة مما يشير إلى اتفاق آراء جميع افراد العينة على اختلاف درجاتهم حول واقع محاور الاستبيان والاستبيان ككل في متوسطات المعدلات الكلية لدرجة أبعاد الاستبيان ودرجة توافر أساليب الصراع التنظيمي لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت. ولمعرفة دلالة الفروق لمعرفة أعداد أفراد مجموعات فئات الوظيفة غير متساوية في عدد أفراد مجموعاتها، وبناء

عليه قامت الباحثة باستخدام اختبار (scheffe - شيفيه) للمقارنات البعدية للمجموعات المتجانسة في التباين لأبعاد للمقارنة البعدية للمجموعات غير المتجانسة في التباين كما في جدول رقم (١٥).

جدول (١٥) دلالة متوسط الفروق وفقا لاختبار (scheffe - شيفيه) للمقارنات البعدية

للمجموعات

مستوى $\alpha=0.05$	الانحراف المعياري	متوسط الاختلاف	(J) وظيفة	(I) وظيفة
غير دال	٠.٤٩	١.١٦	١.٨١	معلم
غير دال	٠.٢٧	١.٦٤	٣.٢٥	مدير مساعد
غير دال	٠.٠٧	١.٨١	٤.٧٧-	مدير مدرسة
غير دال	٠.٤٩	١.١٦	١.٨١-	معلم
غير دال	٠.٩٠	١.٨٩	١.٤٤	مدير مساعد
دال	٠.٠٢	٢.٠٣	*٦.٥٨٠٤٥-	مدير مدرسة
غير دال	٠.٢٧	١.٦٤	٣.٢٥-	معلم
غير دال	٠.٩٠	١.٨٩	١.٤٤-	رئيس قسم
دال	٠.٠١	٢.٣٤	*٨.٠٢٠٦٠-	مدير مدرسة
غير دال	٠.٠٧	١.٨١	٤.٧٧	معلم
دال	٠.٠٢	٢.٠٣	*٦.٥٨٠٤٥	رئيس قسم
دال	٠.٠١	٢.٣٤	*٨.٠٢٠٦٠	مدير مساعد

من خلال الجدول السابق رقم (١٥) يتضح من نتائج اختبار شفية للمقارنة البعدية عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين المجموعات فئات الوظيفة التالية: مدير مساعد لصالح المدير قد ترجع هذه الفروق إلى كون هذه الفئة ذات اهتمام بفكر أساليب الصراع التنظيمي وانهم يطبقون الأساليب المخصصة لإدارة الصراع، خصوصا انهم المنوطين بذلك للتغلب على المشكلات والصراعات داخل المؤسسات التعليمية.

٣. هل تختلف وجهة نظر افراد العينة على واقع أساليب الصراع التنظيمي لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تبعا لمتغير المؤهل العلمي؟  
للإجابة عن هذا السؤال والكشف عن دلالات الفروق في متوسطات الدرجات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (on way anova) والجدول (١٦) يوضح ذلك.

جدول (١٦): الفروق بين استجابات افراد عينة البحث تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
المحاور ككل	بين المجموعات	١.٨١	١.١٦	٠.٤٩	١.٨١	٠.٠٥
	داخل المجموعات	٣.٢٥	١.٦٤	٠.٢٧	٣.٢٥	دال
	الكلية	٤.٧٧-	١.٨١	٠.٠٧	٤.٧٧-	

#### جميع قيم ف دالة

باستقراء الجدول السابق يتضح أن جميع قيم ف دالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين استجابات افراد العينة تعزى إلى الخبرة مما يشير إلى اتفاق آراء جميع افراد العينة على اختلاف المؤهل العلمي حول واقع محاور الاستبيان والاستبيان ككل ودرجة توافر أساليب الصراع التنظيمي لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت. مما يشير إلى وعي المؤهلات جميع افراد العينة على اختلاف حول واقع أساليب الصراع التنظيمي لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت وقد كان ذلك لصالح المعلمين منهم من يتفق ان الأساليب مطبقة ومنهم غير متفق على ذلك .

٤. هل تختلف وجهة نظر افراد العينة على واقع أساليب الصراع التنظيمي لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت سنوات الخبرة؟  
للإجابة عن هذا السؤال والكشف عن دلالات الفروق في متوسطات الدرجات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (On Way Anova) والجدول (١٧) يوضح ذلك.

جدول (١٧): الفروق بين استجابات افراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
٠.٢٤٨	١.٣٨٠	١٤٨.٣٠٢	٣	٤٤٤.٩٠٧	بين المجموعات	المحاور ككل
غير دال		١٠٧.٤٥٢	٦٠٩	٦٥٤٣٨.٠٨٨	داخل المجموعات	
			٦١٢	٦٥٨٨٢.٩٩٥	الكلي	

#### جميع قيم ف غير دالة

باستقراء الجدول السابق يتضح أن جميع قيم ف غير دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين استجابات افراد العينة تعزى إلى الخبرة مما يشير إلى اتفاق آراء جميع افراد العينة على اختلاف سنوات خبراتهم حول واقع محاور الاستبيان والاستبيان ككل ودرجة توافر أساليب الصراع التنظيمي لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت. مما يشير إلى وعي وخبرة جميع افراد العينة على اختلاف خبراتهم حول واقع الحالي المطبقة لأساليب الصراع التنظيمي لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت. حيث أنه لا توجد فروق بين أفراد الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة. وقد يعود ذلك لاختلاف المجتمع وعينة الدراسة والبيئة التي أجريت عليها تلك الدراسات والبحث الحالي.

نتائج الدراسة:

أ. بالنسبة لواقع أساليب الصراع التنظيمي: أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني أساليب الصراع التنظيمي جاءت بدرجة "متوفر الى حد ما" والمتوسط

- الوزني (١.٨٤) وهذا يدل على ان هناك مستوي متوسط من توافر أساليب الصراع التنظيمي لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة من ثلاث مناطق تعليمية هي (العاصمة -الأحمدي -الجهراء) بدولة الكويت، وكانت ترتيبها كالتالي:
- فقد كان في الترتيب الأول: البُعد الرابع: أسلوب الحل الوسط (التسوية). جاءت بمتوسط وزني (٠٢.٢)، وبدرجه متوفر الى حد ما.
  - وبينما كان في الترتيب الثاني: البُعد الخامس: التعاون والتكامل. جاءت بمتوسط وزني (٢.١١)، وبدرجه متوفر الى حد ما.
  - وقد كان في الترتيب الثالث: البُعد الثاني: أسلوب التجنب. جاءت بمتوسط وزني (١.٦٨)، وبدرجه متوفر الى حد ما.
  - وفي الترتيب الرابع: البُعد الأول: أسلوب المجاملة (التنازل). جاءت بمتوسط وزني (١.٦٦)، وبدرجه متوفر الى حد ما.
  - وفي الترتيب الخامس: البُعد الثالث: أسلوب استخدام السلطة. جاءت بمتوسط وزني (١.٥٦)، وبدرجه غير متوفر.
- إجراءات مقترحة لتحسين إدارة الصراع التنظيمي في المدارس المتوسطة، وسوف تعتمد الاجراءات على مجموعة من الأدوات هي:
١. التدريب في فرق والاجتماعات الدورية وبرنامج لانتظام لتقييم المستوى الحالي من الصراع التعاوني، والعمل على وضع خططاً لإدارة صراعاتهم بشكل أكثر بناءة، وفهم الخبرات المتنوعة في إدارة الصراع داخل وبين الفرق مع القيادات، والعمل تطوير طرقاً ملموسة لتحسين إدارة الصراع أسلوب المجاملة، والتجنب من خلال:
  - العمل على توجيه أطراف الصراع للتضحية بأهدافهم في سبيل تحقيق أهداف الأطراف الأخرى.
  - السعي للمحافظة على إيجاد علاقات جيدة بين جميع الأطراف المتصارعة.

- محاولة تهدئة مشاعر جميع أطراف الصراع ولو لم يتم التوصل إلى حل مناسب للصراع.
  - تفعيل اليات للتعامل مع حالات الصراع لحين جمع معلومات جديدة حول أسبابه.
  - الحرص على تجنب مصادر الإزعاج التي تعوقه عن أداء عمله.
  - عدم التغيب عن الاجتماعات التي يحضرها الأطراف المتصارعة
  - تجنب اتخاذ موقف يزيد من حدة الصراع بين العاملين
  - الابتعاد عن الموضوعات المسببة للصراع.
٢. تنظيم فرق تعاونية للعمل في ورشة العمل، من أجل تقدير القيمة بالنسبة لهم ولمنظمتهم في تعزيز الأساليب التعاونية والمنفتحة لإدارة صراعاتهم، وتحسين إدارة الصراع بوضع خططاً لإدارة صراعاتهم بشكل أكثر بناءة (أسلوب الحل الوسط (التسوية) والتعاون والتكامل من خلال:
- تشجيع سياسة الأخذ والعطاء للتوصل إلى حل للصراع.
  - السعي الى ايجاد الحل الوسط بين الأطراف المتصارعة بأسلوب مرن لتكوين اتفاق مشترك.
  - العمل على تحقيق الرضا لكل أطراف الصراع من خلال مراعاة رغباتهم ما أمكن.

## المراجع العربية والأجنبية

<sup>(1)</sup>Frank, M. R., Autor, D., Bessen, J. E., Brynjolfsson, E., Cebrian, M., Deming, D. J., ... & Rahwan, I. (2019): Toward understanding the impact of artificial intelligence on labor. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(14), p. 6533.

<sup>(٢)</sup>باشوية، حسين وقشاو، خولة. ٢٠٢٠. رؤية تحليلية للكفايات الإدارية (المعرفية والأدائية) اللازمة لمدير المدرسة الجودة و التميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج. ١٢، ع. ٧، ص ٦٦.

<sup>(3)</sup>Sezer, Ş., & Uzun, T. (2023). The relationship between school principals' social-emotional education leadership and teachers' organizational trust and job performance. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1062-1081.

<sup>(4)</sup>Alazmi, A. A., & Alenezi, A. S. (2023). Exploring the mediating role of trust in principal on the relationship between organizational justice and teacher commitment in Kuwait. *International Journal of Leadership in Education*, 26(5), 778-794.

<sup>(5)</sup>John-Eke, E. C., & Akintokunbo, O. O. (2020). Conflict management as a tool for increasing organizational effectiveness: A review of literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 299-311.

<sup>(٦)</sup> عبدالرحمن بن محمد ابن خلدون(٧٣٢م): مقدمة ابن خلدون ، دار يعرب للنشر والتوزيع، سوريا، في الشامي(٢٠١٦) المرجع التالي.

<sup>(٧)</sup> محمد الشامي (٢٠١٦): تحقيق مقدمة ابن خلدون، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ص ١٣٧.

<sup>(٨)</sup> الرشيدى، أحمد عبید. (٢٠٢١): القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مج ٥، ع ٢٤٤، ص ١٠٦.

<sup>(٩)</sup> الشهبان، ديانا (٢٠١٩). القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية" رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، ص ١٩٠

<sup>(١٠)</sup> يوسف مصطفى (٢٠١٤): إدارة الصراع واستراتيجياته لتطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بالكويت. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية: جامعة الفيوم - كلية التربية ع ٣، ج ٣، ص ٢٧.*

<sup>(١١)</sup> مجدلين القاعود (٢٠١٧): مدى وعي المدراء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية: جامعة الكويت* - مجلس النشر العلمي مج ٣١، ع ١٢٣: ١٥٥.

<sup>(١٢)</sup> خيرى، جابر عبد الحميد (١٩٩٦): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ١٣٤.

<sup>(١٣)</sup> ابن منظور (٢٠٠٣) لسان العرب، دار الكتب الجامعية، القاهرة.

<sup>(١٤)</sup> الحريري، راقدة عمر (٢٠٠٧): القيادات والإكثرة لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، عمان، دار الفكر، ص ١٢٤.

<sup>(١٥)</sup> شماء شحاته (٢٠١٥): "الصراع التنظيمي". *مجلة كلية الآداب: جامعة بنها - كلية الآداب ع ٤٠، ج ٣، ص ٢٠٠٠.*

<sup>(١٦)</sup> الزبيدي، عبده محمد علي، والحجاي، سليمان سالم سحيمان. (٢٠١٣). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الباحة، الباحة.

<sup>(١٧)</sup> الشهري، سلطان بن حسن عبدالرحمن. (٢٠١٤). المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين. *عالم التربية*، س ١٥، ع ٤٧، ص ٢٦٥ - ٣٢٧.

<sup>(١٨)</sup> الشمراني، حامد محمد على. (٢٠١٧). فن إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديي وقيادات المدارس الابتدائية وعلاقته بمشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار: دراسة ميدانية. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، مج ٣١، ع ١٤، ص ١٧١.

(١٩) القاعد، مجلدين محمود. (٢٠١٧). مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية*، مج ٣١، ع ١٢٣، ١٤٥ - ١٨٦.

(٢٠) صالح، علي محمد جبران. (٢٠١٧). الصراع التنظيمي بين المعلمين واستراتيجيات مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين في الأردن. *العلوم التربوية*، مج ٢٥، ع ٤، ٣٠٠ - ٣٣٦.

(21) Saiti, A. (2015): Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), pp. 582-609.

(22) Shanka, E. B., & Thuo, M. (2017): Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia. *Journal of Education and Practice*, 8(4), pp.63-74.

(٢٣) جميلة فطر، الطاهر محمد (٢٠١٥): الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي. *مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي*، مج ١٦، ع ١، ص ١١٣.

(٢٤) أبكر، مصطفى وحماد، أدم والمنصور، أنعام (٢٠٢٠): أثر الصراع التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان. *مجلة بحوث الادارة والاقتصاد*، ٢ (١): ص ١٧.

(25) Lebrague, R., & S, Benamar, (2020): Organizational Intrapersonal Conflict and its Impact on Individual Work Performance amongst Administration Employees at the Public Hospital Enterprise (EPH) Houari Boumediane, Ksar El Hirane, Laghout. *Al Bashaer Economic Journal*, 6(1), p.882.

(26) Noori, M. M.(2014): The Role of Organization Conflict Management on Job Satisfaction A Field Applied Study on the Governmental Institutions in Iraq Kurdistan. *International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*. 1(7),p. 251.

(27) Abiodun, A. R. (2014): Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International journal of academic research in economics and management sciences*, 3(6), 118, p.125.

(٢٨) حمدي، أبو القاسم، ادارة الصراع التنظيمي والازمات التنظيمية، *مرجع سابق*، ص ٦.

(٢٩) حامد، شيماء. (٢٠١٥): الصراع التنظيمي. *مجلة كلية الآداب (٤٠)*، ص ١٩٩٥.

(30) Rahim, M. A. (2023): *Managing conflict in organizations*. Routledge, p.56.

(31) Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008): The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of applied psychology*, 93(1), p. 170.

(٣٢) Ford, J. D., L. W. Ford and A. D'Amelio (2008): 'Resistance to change: the rest of the story', *Academy of Management Review*, 33, p 362.

(33) Goldschmidt, W. (2020): Personal motivation and institutionalized conflict. In *Peace and War* (p.11): Routledge.

(34) Vargas, L. G., Moreno-Loscertales, C., & Moreno-Jiménez, J. M. (2023): Conflict resolution in the era of cognitive multicriteria decision-making: An AHP-Retributive approach. *International Transactions in Operational Research*, 30(3), p. 1462.

(35) Forsyth, D. (2006): *Group Dynamics*, 5th edition, USA: Wadsworth Cengage, p.123.