

2015

## Strategies of Organizational Conflict Management by Officials in the Directorates of Education in Hebron as seen by Subordinates

Sameer Aljamal  
sameeraljamal@yahoo.com

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujr\\_b](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujr_b)

---

### Recommended Citation

Aljamal, Sameer (2015) "Strategies of Organizational Conflict Management by Officials in the Directorates of Education in Hebron as seen by Subordinates," *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*: Vol. 29 : Iss. 1 , Article 1.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujr\\_b/vol29/iss1/1](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujr_b/vol29/iss1/1)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in An-Najah University Journal for Research - B (Humanities) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في  
محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون

## Strategies of Organizational Conflict Management by Officials in the Directorates of Education in Hebron as seen by Subordinates

سمير الجمل

Sameer Aljama

مديرية التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم، جنوب الخليل، فلسطين

بريد الكتروني: sameeraljama@yahoo.com

تاريخ التسليم: (2013/4/10)، تاريخ القبول: (2014/4/23)

### ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى الإستراتيجيات التي يستخدمها المسؤولون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المرؤوسين، وفقاً لعدة متغيرات هي: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (318) مرؤوس/ة. استخدمت استبانة مكونة من (41) فقرة موزعة على (5) استراتيجيات لإدارة الصراع هي: استراتيجية السيطرة والقوة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التجنب، استراتيجية التنازل. أشارت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية لدى المسؤولين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة. وجاء ترتيب الاستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم تنازلياً: السيطرة والقوة، التعاون، التنازل، التجنب، التسوية. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية). وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: محاولة التقليل من أسباب الصراع، والعمل على تحسين الظروف الوظيفية للموظفين الإداريين، وبناء علاقات عمل إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، وابتعاد المسؤولين عن التمسك بأرائهم، ومحاولة إرضاء جميع أطراف الصراع قدر المستطاع، وتعزيز مبدأ المشاركة والتعاون في حل الصراع، والعمل على حل أسباب الصراع حسب الموقف.

**الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجيات، الصراع التنظيمي، المسؤولون، المرؤوسين.

## Abstract

This study aimed to identify the strategies used by officials in the directorates of Education in Hebron in the management of organizational conflict as seen by subordinates according to several variables: (gender, qualification, years of experience, and the Directorate). The study used the descriptive analytical method. The study population consisted of (318) subordinate. The questionnaire consisted of (41) items distributed to (5) strategies for conflict management: control and power, cooperation, settlement, avoidance, waiver. The results indicated that management strategies and organizational conflicts among officials working in the Directorates of Education in Hebron were intermediate. The ranking of the strategies used by officials in the departments of Education in descending order: control and power, cooperation, waiver, avoidance, the settlement. The study showed no statistically significant differences in the strategies used by officials in the directorates of Education in Hebron due to the variables (gender, qualification and years of experience and the Directorate). The study has some of these recommendations: Attempt to reduce the causes of conflict, work to improve employment conditions for administrative staff, building positive working relationships between superiors and subordinates, kept responsible for adhering to their opinions, trying to satisfy all the parties to the conflict as much as possible, promote the principle of participation and cooperation in resolving the conflict and work to resolve the causes of conflict depending on the situation.

**Keywords:** strategies, organizational conflict, officials, subordinates.

## المقدمة

تعد المنظمات الإدارية وفقاً للاتجاهات المعاصرة منظمات اجتماعية، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها. ويقدر ما يبذله الإنسان من جهد في أدائه وما يظهره من فعالية فإنه ينعكس على فعالية المنظمة. والمنظمة الإدارية لا تعمل في فراغ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم ببعض، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم، بالإضافة إلى المصالح الشخصية، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروقات فردية بين الأفراد فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة. لذلك فإنه من

الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة، فقد يواجه صراعاً مع ذاته بين طموحاته وقدراته واستعداداته، كما قد يعاني صراعاً نتيجة لعلاقاته مع الآخرين، أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها، وقد يواجه أيضاً صراعات مع البيئة الخارجية نتيجة لإفرازات الأنظمة الاجتماعية البيئية المختلفة، ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات المختلفة من الصراعات قد يولد أثراً مختلفاً على الفرد نفسه والتنظيم. والتعامل مع الصراع التنظيمي يأخذ وقتاً ليس باليسير من أوقات المدير، فهو بجانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولاها، فإنه يخصص جزءاً من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة دائمة تعيش المنظمات. فقد أشار توماس وشميدت (1976) إلى أن المديرين في مختلف المستويات التنظيمية يخصصون حوالي (24%) من أوقاتهم في إدارة الصراع. وأصبح التعامل مع الصراع التنظيمي من الواجبات الأساسية التي يضطلع بها المدير في عمله اليومي (Nemer, 1994, p. 38).

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً لحساسية العمل في المجال التربوي، وما لوجود الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم والتي تتابع التعليم في المؤسسات التربوية التابعة لها، مما يعكس سلباً على عمل تلك المؤسسات التي تربي النشء، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على الاستراتيجيات التي يتبعها المسؤولون في مديريات التربية والتعليم لمعالجة، أو الحد من الصراعات التنظيمية مما يعود بالنفع على الميدان التربوي. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

1. ما هي الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون؟
2. هل تختلف الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون باختلاف: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية؟

### فرضيات الدراسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون باختلاف: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية.

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى

1. الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون.

4 "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل....."

2. دور عدد من المتغيرات على الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون.

### أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بما يأتي

1. نتائج هذه الدراسة تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في معرفة الاستراتيجيات التي يستخدمها المسؤولون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراع التنظيمي الذي ينشأ في إداراتهم.
2. تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير الإدارات التعليمية من خلال معرفة الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي بين المرؤوسين.
3. التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن الصراعات التنظيمية مما يحسن الأداء ويزيد الإنتاج.
4. هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى في فلسطين -على حد علم الباحث- والتي تتناول الاستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراع التنظيمي، مما قد يُشكل إثراءً للمكتبة التربوية بالجديد من الدراسات.

### حدود الدراسة

تحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المرؤوسين، وهي: (استراتيجية السيطرة والقوة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التجنب، استراتيجية التنازل).

**الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة على المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وهي: (مديرية تربية شمال الخليل، مديرية تربية الخليل، مديرية تربية جنوب الخليل).

**الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال شهري كانون ثاني وشباط من العام 2013.

**الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على جميع الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ما دون رئيس قسم، والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ (2012/12/31).

## مصطلحات الدراسة

قام الباحث بتعريف مصطلحات الدراسة وفقاً للتعريفات الواردة في المراجع العربية والأجنبية، وسيقوم الباحث بتعريف بعض المصطلحات وفقاً لخبراته الذاتية، وفيما يلي تعريف لبعض مصطلحات الدراسة:

**إدارة الصراع:** العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده" (muasher, 2005, p. 49).

**ويعرف الباحث إدارة الصراع إجرائياً بأنها:** تدابير وإجراءات وآليات يتم اتخاذها من قبل المسؤول للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل التنظيم بأساليب مختلفة وفقاً للصراع ونوعيته.

**استراتيجيات إدارة الصراع:** الأساليب والطرق المفضلة التي يستخدمها الفرد في مواجهة الصراع وتديره، و توصف من خلال بعدين أساسيين هما : بعد الحزم الذي يمثل مدى محاولة الفرد لإرضاء اهتماماته الخاصة، والثاني بعد التعاون الذي يمثل مدى محاولة الفرد إرضاء اهتمامات الآخرين (Weshahi, 2002, pp. 10-11).

**ويعرف الباحث استراتيجيات إدارة الصراع إجرائياً بأنه:** الآليات والوسائل التي يستخدمها المسؤولون في مديريات التربية والتعليم لفض وتقليص النزاعات والصراعات التي تنشأ بين الموظفين أنفسهم أو بين الموظفين ورؤسائهم ، ويمكن تقدير درجتها على أداة الدراسة من وجهة نظر المرؤوسين.

**الاستراتيجية:** خطة إدارية على مستوى المنظمة ككل، تنبثق عن سلسلة من القرارات بعيدة الأثر وتستهدف تحديد رسالة المنظمة وبيان هويتها و توجيه مواردها في سبيل الوصول إلى أهداف محددة ومرسومة. (Hasan, 1984, p. 153).

## متغيرات الدراسة

## أولاً: المتغيرات المستقلة

1. الجنس، وله مستويان: (ذكر، أنثى).
2. المؤهل العلمي، وله أربعة مستويات: (ثانوية عامة، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر).
3. سنوات الخبرة، ولها أربعة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، من 10- أقل من 15 سنة، من 15 سنة فأكثر).
4. المديرية، ولها ثلاثة مستويات: (مديرية تربية شمال الخليل، مديرية تربية الخليل، مديرية تربية جنوب الخليل).

ثانياً: المتغير التابع: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

المقدمة

تعيش المنظمات اليوم في عصر دائم التغيير في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية. ومما لاشك فيه أن العنصر البشري هو أحد أهم مقومات المنظمة التي لا تستطيع العمل بكفاءة وفاعلية دون التفاعل المتواصل بين الأفراد ولجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة التي من شأنها أن تؤدي إلى التماسك والتلاحم وتدعيم أو اصر المحبة والتعاون أو لإحداث التعارض والصراع.

مفهوم الصراع

عرفه (Husein & Husein, 2007) أنه: "وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصراع 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 والاختيار بين البدائل، وينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح، وتناقض القيم والمعتقدات والآراء، واختلاف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات". (p. 16). ويعرفه (Greenberg & Baron, 2004) بأنه: "إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية". (p. 477). أما (Marsh & Simon, 1959) فيعرفانه بأنه: "اضطراب أو تعطيل اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل (P. 276).

مراحل الصراع

بين (Sharif & Abdulaleem, 2009) المراحل التي يمر بها الصراع سواء على المستوى الفردي أو على المستوى المدرسي كالتالي (PP. 252-253):

- أ. مرحلة الصراع الكامن: (Latent Conflict): لا يدرك فيها الأفراد وجود صراع ظاهر وتتمثل في عدم الرضا عن الوضع الراهن، وأحياناً لا تكون سبباً في بدء الصراع.
- ب. مرحلة إدراك الصراع: (Perceived Conflict): يتم بلورة الشخص أو الجماعة لموضوع الصراع وتشخيص الأمور لإدراك السبب، ومن ثم تكوين الموقف والاستجابة له بشكل ما.
- ج. مرحلة الشعور بالصراع: (Fell Conflict): تشعر الأطراف المتصارعة في هذه المرحلة علاوة على وجود الصراع أنهم بحالة من التوتر والغضب والانزعاج، وأحياناً لا

يشعر أحد الأطراف بهذه الحالة، ويكون الصراع في هذه المرحلة شخصياً يمكن تهدئته وتخفيفه.

د. **مرحلة إظهار الصراع: (Manifest Conflict):** وفيها يتحول الصراع من الإدراك والشعور إلى واقع، ويبدأ كل طرف من الأطراف بإظهار صورة مختلفة من السلوك أثناء المناقشة أو أي موقف من مواقف الصراع سلباً أو إيجاباً.

هـ. **مرحلة مخرجات الصراع: (Conflict Aftermath):** يتصل هذا بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو الكبت، فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد أو الجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل لا يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع.

### أسباب الصراع

حدد Felidman & Arnold أسباب الصراع داخل الجماعات إلى سببين رئيسيين:

أ. **ضعف تنسيق العمل بين الجماعات:** يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من أهم المصادر الرئيسية للنزاع والصراع التنظيمي، حيث يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات وتوضيح الأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث النزاع والصراع.

ب. **أنظمة الرقابة التنظيمية:** تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثاني للصراع والنزاع الداخلي لجماعات العمل، وتتمثل مشكلات النزاع في أنظمة الرقابة داخل المنظمة في الجوانب التالية:

1. تداخل وتشابك الموارد وقتلتها.
2. تنافس أنظمة الحوافز.
3. استخدام المنافسة كوسيلة للتحفيز. (Fli & Abdulmajeed, 2005, PP. 132-133).

### محاور الصراع

يمكن إجمال محاور الصراع حول عدد من المحاور الرئيسية الآتية

- أ. **محور القيم:** ويمثل محور القيم أهم محور في المنظمات المعاصرة؛ فهو يعطي الفرد أو المنظمة النوعية والخصوصية المتميزة.
- ب. **محور المصالح:** تتعدد المصالح في المنظمات الإدارية المعاصرة طبقاً لتعدد العاملين، فكل شخص أو جماعة في المنظمة تمتلك مصلحة معينة باختلاف الاهتمامات والطموح، هذا الاختلاف يمثل في واقع الأمر الأسباب الأولى لحالات النزاع المحتملة.



ج. **محور المكانة والهيبة:** ويبرز هذا المحور في المستويات الإدارية العليا على وجه الخصوص، ويعود ذلك إلى أن القيادات الإدارية في هذا المستوى تكون قد تمكنت بشكل أو بآخر من تحقيق قدر ملموس من الإشباع لحاجاتها المادية لتصير الفرصة قائمة لتعزيز الحاجات الاجتماعية وارتفاعها إلى موقع الأولوية الأولى.

د. **محور النفوذ:** ويظهر هذا المحور في مستوى المسؤول في الإدارة الوسطى والدنيا على اعتبار أن معظم العاملين في هذه المستويات يربطون ويحددون مصالحهم على ضوء علاقاتهم بالقيادات العليا التي تمسك بزمام الأمور، وكلما تمكن معظمهم من كسب ود تلك القيادات أو تأييدها كلما امتلك قادراً من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه على حساب مصالح الآخرين. (Asaf, 1994, PP. 213-218).

### استراتيجيات إدارة الصراع

يمكن تحديد الاستراتيجيات الآتية المتبعة في إدارة الصراع

1. **إستراتيجية التعاون/التآزر (Collaborative Strategy):** إستراتيجية المواجهة وحل المشكلات: ويقصد بها أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلي حاجات الطرفين، ويعنى باهتمامات كل منهما، وتسمى هذه الإستراتيجية "بإستراتيجية الربح، فهي تتميز باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم. (moasher, 2005, P. 44).
2. **إستراتيجية التجنب (Avoiding Strategy):** ويقصد بها عدم مواجهة الصراع، وتتميز باهتمام قليل بالنفس وبالطرف الأخرى، وبموجب هذه الإستراتيجية فإن اهتمامات كل الأطراف لا تعتبر ولا تتابع، إذن اهتمام قليل بالأفراد وبالإننتاج أيضاً. (moasher, 2005, P. 44).
3. **إستراتيجية التنافس/الإجبار (Competing/Forcing Strategy): (Win-Lose)** "وتتمثل بعدم التعاون والحزم وتترجم هذه الإستراتيجية بالربح والخسارة. (Madhoon & Jazrawi, 1995, P. 518). وبموجب هذه الإستراتيجية فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره وذلك لما يمتلكه من سلطة، وغالباً ما ترى الأطراف المتصارعة بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف المدير أو هدف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلباً على تحقيق هدف الطرف الآخر وإلحاق الهزيمة به وخسارته. (Khashali, 2004, P. 7).
4. **إستراتيجية التسوية (Compromising Strategy):** وهي الإستراتيجية التي يحاول فيها الفرد حل وسط يرضي جزئياً رغبات أطراف الصراع، وتتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون. (moasher, 2005, P. 49).
5. **إستراتيجية التنازل أو المجاملة (Accommodation Strategy):** وفيها يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى

التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل، ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع (Amayreh, 1999, P. 247).

#### الدراسات السابقة

##### أولاً: الدراسات العربية

**دراسة (ISSA, 2009)** بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر الهيئة التدريسية" هدفت الدراسة إلى معرفة درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. استخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة من حيث جمع البيانات وتحليلها والربط بينها. تكون مجتمع الدراسة من (138) عضو هيئة تدريس، وقد تكونت العينة من (104) عضو هيئة تدريس، وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد صمم الباحث استبانتين: الأولى لقياس درجة استخدام استراتيجيات الصراع، والثانية لقياس مستوى أخلاقيات العمل الإداري. وكان من أهم نتائج تلك الدراسة أن إستراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة وإن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة كانت مرتفعة. وقد خرج الباحث بعدد من التوصيات.

**دراسة (Bseiso & Abo ghali, 2009)** بعنوان "التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، والتعرف على مستوى التوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. كذلك الكشف عن الأهمية النسبية لشيوع مجالات أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة كذلك الكشف عن الفروق في مستوى التوافق المهني لدى المديرين تبعاً لمتغير الجنس. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما أنهما استخدمتا مقياسين الأول لقياس التوافق المهني، والآخر مقياس أساليب إدارة الصراع. وتكون مجتمع الدراسة من (120) مديراً ومديرة، أما عينة الدراسة فتكونت من (120) مديراً ومديرة في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى جيد للتوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية، كما بينت نتائج الدراسة أن أكثر مجالات أساليب إدارة الصراع مجال التعاون، ويليه على التوالي مجالات: التسوية، والاسترضاء، والمنافسة، والتجنب. كما بينت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني في استخدام كل من أسلوب التعاون والتسوية لصالح مرتفعي التوافق المهني، بينما لا توجد فروق في مجالات التجنب، المنافسة، الاسترضاء والدرجة الكلية بين مرتفعي ومنخفضي

مستوى التوافق المهني، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مديري المدارس في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

**دراسة (Alasooli, 2011) الموجود في (Marzooq, 2011) بعنوان:** "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسبل تطويرها من وجهة نظرهم"، هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والتعرف على سبل تطوير تلك الاستراتيجيات لدى المديرين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (134) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية ويمثلون كافة مجتمع الدراسة. استخدم الباحث استبانة موزعة على مجالات الدراسة (التنافس، التجنب، التعاون، التسوية، التنازل) كذلك سؤال مفتوح لبحث سبل التطوير لتلك الاستراتيجيات. وكان من نتائج الدراسة أن الإستراتيجية الأكثر شيوعاً بين أوساط مديري المدارس الثانوية كانت إستراتيجية التعاون، وأن درجة ممارسة المديرين للاستراتيجيات المختلفة تنازلياً كالتالي: (التعاون، التسوية، التنازل، التنافس، التجنب)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارستهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، باستثناء إستراتيجية التنافس كانت الفروق لصالح الذكور. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

**دراسة (Anderson, 2005) بعنوان:** "إدارة الصراع والتوقعات الرئيسية"، هدفت الدراسة التعرف إلى مصادر التدريب لإدارة الصراع لعينة من المدراء، وكذلك التعرف على أهم الموضوعات التي يحتاج فيها المدبرون للمزيد من التدريب، وأهم التوقعات الخاصة بالصراعات التي يمكن أن تواجه المدراء في المستقبل، وشملت العينة (70) من المديرين الذين يكملون تعليمهم في كلية التربية بجامعة تكساس في أرلينغتون، وهم موزعون كالتالي (56%) يعملون في رياض الأطفال ومدارس المرحلة الابتدائية، (18%) يعملون في مدارس متوسطة، و(26%) يعملون في المدارس الثانوية، واثان يعملان في المكتب الإقليمي للتعليم، والأداة المستخدمة هي عبارة عن استبانة مكونة من ثلاثة أقسام. وكانت نتائج الدراسة على صعيد السؤال الثاني المتعلق بتحديد حاجات المديرين لمواجهة الصراع جاءت النتائج كالتالي (40%): أجابوا أنهم بحاجة للسيطرة على مشاعرهم عند التعرض للصراع داخل المدرسة، بينما صرح (42%) أنهم أقدر على التعامل مع صراعات الطلبة، وعلى صعيد السؤال الثالث المتعلق بالصراعات المستقبلية فقد أشار معظم المديرين إلى أن الآباء هم المصدر الأول والأهم للصراع الذي يمكن أن يواجهوه. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

**دراسة (Nevzat, 2007) بعنوان:** "إدارة الصراع في مدارس التربية الرياضية والبدنية في تركيا"، هدفت الدراسة التعرف إلى أهم الطرق والوسائل التي يستخدمها مديرو المدارس في مواجهة الصراع الذي يحدث في المدارس، والتعرف على رأي مجموعة من العاملين تجاه سلوك المسؤول في التعامل مع الصراع الذي يحدث بينهم، وشملت هذه الدراسة (42) مديراً

تجاوب مع الاستبيان منهم (38) مديرا، و(80) معلما من كليات المعلمين في التربية البدنية من تسع إدارات وجامعات في تركيا وتجاوب مع الاستبيان (70) معلما، واستخدم الباحث الاستبيان لمعرفة الوسائل والإجراءات التي يلجأ إليها المدراء في مواجهة الصراع، وقد قام الباحث بتقسيم الاستبيان إلى خمسة محاور هي: حل المشكلات، التجنب والتضحية، الهيمنة، والتعويض وكل محور يتضمن خمسة بنود، ومن أهم النتائج:

1. معظم أفراد العينة يقرون بضرورة استخدام أساليب إدارة الصراع.
2. مديرو المدارس ليس لديهم أسلوب معين يعتبر الأكثر استخداما بينما يلجأ المعلمون إلى أسلوب حل المشكلات في كثير من الأحيان. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

**دراسة (Gezer, 2009) بعنوان: "أساليب إدارة الصراع في مدارس التمريض في تركيا"**، هدفت الدراسة التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها طلبة التمريض في صراعهم مع أعضاء هيئة التدريس، والاختلاف في استخدام هذه الأساليب، وأجريت الدراسة على عينة مقدارها (115) طالبا في إحدى الجامعات الحكومية لتدريس التمريض، وتم جمع البيانات باستخدام نموذج المعلومات الشخصية والتنظيمية لحصر الصراع الذي يحدث بين الطلاب وهيئة التدريس. ومن أهم نتائج الدراسة وجد أن الطلاب يفضلون استخدام الأساليب التي أسفرت عن نتائج إيجابية في حل الصراعات، وشعورهم بالنجاح في الصراع قد أثر على اختيارهم للأسلوب الأفضل في مواجهة الصراع، كما يلجأ كثير من الطلاب في الغالب إلى استخدام الدمج بين أكثر من أسلوب من أساليب إدارة الصراع. وأظهرت نتائج الدراسة أن الطلبة الذين يعانون من الفشل في حياتهم الدراسية هم عرضة للصراع أكثر من غيرهم. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

#### تعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحث إلى أن موضوع الصراع التنظيمي قد حظي باهتمام الباحثين، حيث تناولت دراسات عديدة الصراع التنظيمي وعلاقته بمتغيرات ديموغرافية عدة لدى فئات كثيرة على مستوى المعلمين والعاملين في مجالات حياتية مختلفة، كما تناولت دراسات عديدة موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري، مثل دراسة (Bseiso & Abo ghali, 2009)، وكذلك تناولت دراسات عدة موضوع الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي مثل دراسة (ISSA, 2009)، ودراسة (Alasooli, 2011)، ودراسة (Nevzat, 2007)، ودراسة (Gezer, 2009)، وتناولت الدراسات مصادر التدريب لإدارة الصراع مثل دراسة (Anderson, 2005). وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها، وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفاد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها تلك الدراسات. ومن جانب آخر أفاد الباحث من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وكذلك في مجال منهجية البحث وأسلوبه، فقد أسهمت تلك الدراسات في إثراء هذه الدراسة بالخبرات

الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة الاستراتيجيات التي يتبعها المسؤولون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون، حيث لم يتم تناوله بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - إضافة إلى تفرداها في بحث الاستراتيجيات التي يتبعها المسؤولون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون وفق متغيرات عدة بشكل خاص. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الاستراتيجيات والأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر من يؤثرون ويتأثرون أكثر من غيرهم بالعملية الإدارية.

### منهجية الدراسة

استخدم الباحث في إنجاز الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة ومن ثم إدخالها إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي ثم تحليلها، وقد أجريت هذه الدراسة ما بين شهري كانون ثان وشباط من العام 2013.

### وصف مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ما دون رئيس قسم، والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ (2012/12/31)، حيث بلغ عددهم (318) موظفاً وموظفةً موزعين على ثلاث مديريات، والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة على المديريات الثلاث (وزارة التربية والتعليم، 2013).

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية.

المديرية	العدد
مديرية تربية شمال الخليل	85
مديرية تربية الخليل	107
مديرية تربية جنوب الخليل	126
<b>المجموع</b>	<b>318</b>

### عينة الدراسة

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية شملت المديريات الثلاث، حيث تم توزيع (100) استبانة على النحو الآتي:

- مديرية شمال الخليل، تم توزيع (30) استبانة.
  - مديرية الخليل، تم توزيع (30) استبانة.
  - مديرية جنوب الخليل، تم توزيع (40) استبانة.
- وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة من المواقع (65) استبانة أي ما نسبته (20.44%) من حجم المجتمع الكلي، وهي عينة ممثلة إحصائياً.

## أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد استبانة لقياس الاستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراعات التنظيمية بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة من قسمين:

**القسم الأول:** ويحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية عن المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، والذين يقومون بتعبئة الاستبانة وهي: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية).

**القسم الثاني:** ويقاس الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ويتكون من خمسة مجالات و(41) فقرة، والجدول (2) يوضح ذلك.

**جدول (2):** محاور الدراسة الرئيسية.

الرقم	المحور	عدد الفقرات
1	السيطرة والقوة	7
2	التعاون	8
3	التسوية	7
4	التجنب	12
5	التنازل	7
	<b>المجموع</b>	<b>41</b>

## صدق الأداة

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين في الميدان التربوي والإداري، وفي الجامعات الفلسطينية، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك، وبناءً على آراء ومقترحات المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات لغوياً، وحذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى ليصبح عدد فقرات الاستبانة (41) فقرة.

## ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والجدول (3) يبين معامل ثبات الأداة على الدرجة الكلية وفي كل مجال من مجالات الدراسة.

جدول (3): مصفوفة معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بمجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب كرونباخ ألفا.

مجالات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
السيطرة والقوة	7	70.7%
التعاون	8	89.9%
التسوية	7	81.1%
التجنب	12	88.1%
التنازل	7	80.3%
<b>الدرجة الكلية</b>	<b>41</b>	<b>89.9%</b>

بالنظر إلى جدول (3) يتبين أن قيمة كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (89.9%) و (70.7%)، وقد حصل مجال التعاون على أعلى معامل ثبات (89.9%) بينما حصل مجال السيطرة والقوة على أدنى معامل ثبات (70.7%)، وقد بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية (89.9%) مما يشير إلى دقة أداة القياس.

#### إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد العينة، قام الباحث بمراجعة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، حيث تمت الموافقة على إجراء مثل هذه الدراسة، والسماح بتوزيع الاستبانة على موظفي مديريات التربية والتعليم. بعدها قام الباحث بتوزيع الاستبانة على موظفي مديريات التربية والتعليم في كل من مديرية تربية شمال الخليل، ومديرية تربية الخليل، ومديرية تربية جنوب الخليل، حيث توزع (100) استبانة.

#### المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها، وذلك تمهيدا لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاما معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جداً **خمس درجات**، والإجابة بدرجة كبيرة **أربع درجات**، والإجابة بدرجة متوسطة **ثلاث درجات**، والإجابة بدرجة قليلة **درجتين**، والإجابة بدرجة قليلة جداً **درجة واحدة**. وذلك في جميع فقرات الدراسة، وبذلك أصبح الاستبيان يقيس الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المرؤسين بالاتجاه الموجب. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي one way ANOVA ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها والتوصيات

يتناول هذا المبحث عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول الاستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراعات التنظيمية كما يراها المرؤوسون، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أو المتوسط العام المرجع للعبارات في أداة الدراسة (الاستبانة) كما يلي:

**جدول (4): دلالة المتوسط الحسابي.**

الدلالة	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	1.8-1
منخفض	2.61-1.81
متوسط	3.42-2.62
مرتفع	4.23-3.43
مرتفع جداً	5-4.24

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحث للنتائج الآتية:

## أولاً: تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما هي الاستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المرؤوسون؟

**جدول (5):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراعات التنظيمية كما يراها المرؤوسون حسب مجالات الدراسة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الدراسة
متوسطة	0.661	3.39	السيطرة والقوة
متوسطة	0.811	3.27	التعاون
متوسطة	0.595	3.16	التسوية
متوسطة	0.708	3.17	التجنب
متوسطة	0.683	3.20	التنازل
متوسطة	<b>0.459</b>	<b>3.23</b>	الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال النظر إلى الجدول (5) ومن خلال استجابة أفراد عينة الدراسة، أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة



الخليل كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.23)، وقد جاء ترتيب الإستراتيجيات المستخدمة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تنازلياً كالآتي: استراتيجية السيطرة والقوة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التنازل، استراتيجية التجنب وأخيراً استراتيجية التسوية.

وهذا بدوره يشير إلى أن المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لا يقتصرون على استخدام استراتيجية واحدة يمكن تطبيقها في كافة المواقف الصراعية، بل أن هناك تنوع واضح في الاستراتيجيات، رغم أن النتائج أثبتت ميلهم لاستخدام استراتيجية السيطرة والقوة أكثر من غيرها من الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما جاء في الدراسات السابقة التي أكدت استخدام استراتيجية التعاون لحل الصراع في المقام الأول مثل دراسة (Issa, 2009)، ودراسة (Bseiso & Abu ghali, 2009)، ودراسة (Alasooli, 2011)، ودراسة (Nevzat, 2007).

ويعزو الباحث السبب في تلك النتائج إلى المركزية الزائدة في الإدارة والقيادة المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، أو ربما بسبب ضعف التدريب لدى المسؤولين في البحث الدقيق عن أسباب الصراع واستخدام الاستراتيجية الملائمة لحل الصراع حسب الموقف.

#### ثانياً: تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الاستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المرؤوسون تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال - ونظراً لاستخدام أسلوب العينة- فقد تم اختبار الفرضية الآتية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الاستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراعات التنظيمية كما يراها المرؤوسون تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية)."

**جدول (6):** نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق للاستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المرؤوسون تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.	ذكر	44	3.26	0.472	63	0.525	0.525
	أنثى	21	3.17	0.436			

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

بالنظر إلى جدول (6) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراعات التنظيمية كما يراها المرؤوسون تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى المركزية الزائدة المتبعة في حل الصراعات، والنمط السلطوي السائد في مديريات التربية والتعليم بغض النظر عن الجنس، فالخوف من المسؤول والامتثال لقراراته سائد من معظم المرؤوسين في المديريات بغض النظر عن جنسهم.

**جدول (7):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ف"، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق للاستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المرؤوسون تبعاً لمعيرات: المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية.

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة الإحصائية قيمة ف المحسوبة
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.	ثانوية عامة	-	-	-	بين المجموعات	0.541	2	0.271	0.282 1.292
	دبلوم	18	3.10	0.480	داخل المجموعات	12.985	62	0.209	
	بكالوريوس	40	3.30	0.468					
	ماجستير فأكثر	7	3.16	0.293	المجموع	13.527	64		
	المجموع	65	3.23	0.459					

...تابع جدول رقم (7)

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة الإحصائية
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.	أقل من 5 سنوات	20	3.18	0.349	بين المجموعات	0.092	3	0.031	0.936
	من 5-10 سنوات	32	3.25	0.579					
	من 10-15 سنة	6	3.24	0.318	داخل المجموعات	13.435	61	0.220	
	من 15 سنة فأكثر	7	3.30	0.179					
	المجموع	65	3.23	0.459	المجموع	13.527	64		

مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) المجلد 29 (1)، 2015

...تابع جدول رقم (7)

المجلات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.	مديرية شمال الخليل	18	3.21	0.493	بين المجموعات	0.046	2	0.899	
	مديرية الخليل	23	3.21	0.491	داخل المجموعات	13.480	62	0.217	
	مديرية جنوب الخليل	24	3.27	0.418					
	المجموع	65	3.23	0.459	المجموع	13.527	64		

بالنظر إلى الجدول (7) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المرؤوسون تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى المركزية المتبعة في حل الصراعات، والنمط السلطوي السائد في مديريات التربية والتعليم بغض النظر عن المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية التي يعمل بها المرؤوس. حيث يمارس معظم المسؤولين في مديريات التربية والتعليم أنماطاً إدارية وقيادية متشابهة.

## نتائج الدراسة

- أظهرت الدراسة عدداً من النتائج منها
- إن استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة.
  - جاء ترتيب الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لإدارة الصراع التنظيمي كما يراها المرؤوسون تنازلياً:
    1. استراتيجية السيطرة والقوة.
    2. استراتيجية التعاون.
    3. استراتيجية التنازل.
    4. استراتيجية التجنب.
    5. استراتيجية التسوية.
  - أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية كما يراها المرؤوسون وفق متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية التي يعمل بها المرؤوس.

## توصيات الدراسة

- في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها، يوصي الباحث بما يلي
- محاولة التقليل من أسباب الصراع من خلال وضع وصف وظيفي واضح للعاملين في مديريات التربية والتعليم.
  - العمل على تحسين الظروف الوظيفية للموظفين الإداريين.
  - العمل على بناء علاقات عمل إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك تقليص الفجوة بين الرئيس والمرؤوس.
  - ابتعاد المسؤولين في مديريات التربية والتعليم عن التمسك بأرائهم، ومحاولة إرضاء جميع أطراف الصراع قدر المستطاع.
  - تعزيز مبدأ المشاركة في حل النزاعات التنظيمية واستخدام الحلول الوسطية.
  - تعزيز مبدأ التعاون في حل الصراعات التنظيمية.

- حدث المسؤولين في مديريات التربية والتعليم على تشخيص اسباب الصراع بمزيد من الدقة والاهتمام.
- العمل على حل أسباب الصراع حسب الموقف.
- العمل على تحقيق العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات.
- عقد دورات تدريبية للرؤساء والمرؤوسين في مديريات التربية والتعليم لزيادة وعي المسؤولين بظاهرة الصراع، وزيادة وعي المرؤوسين بالسيطرة على مشاعر الغضب والانفعال.
- تشجيع العاملين على حل مشاكلهم دون تدخل المسؤولين.
- حدث العاملين على تقبل النقد وتعزيز مبدأ الحوار.

### References (Arabic & English)

- Amayreh, M. (1999). *Principles of the official school*. Amman, Jordan: Dar almasirah.
- Anderson, Michael. (2005). *Conflict management and the prospective principal*, Academic Exchange Quarterly, June 22, 2005, Texas-Use. Retrieved December 26, 2011 from <http://www.thefreelibrary.com/Conflict+management>.
- Assaf, A. (1994). *Managing organizational behavior in contemporary organizations*. Amman, Jordan: The National Library.
- Bseiso, N. & Abu Ghali, E. (2009). *Compatibility and professional relationship with the methods of conflict management at the secondary school principals in the provinces of Gaza*. Islamic University Magazine Humanities Series, 17(2), 419-464.
- Fli, F. & Abdul Majeed, A. (2005). *Organizational behavior in the management of educational institutions*. Amman, Jordan: Dar almasirah.
- Greenberg, G. & Baron, R. (2004). *Managing Behavior in Organizations*. Al Riyad, Saudi Arabia: Mars Publishing House.

- Gezer, N. & Kantek, F. (2009). *Conflict in schools: student nurses, conflict management styles*, Nurse Education Today, 29(1), 100-107. Retrieved December 9, 2010 from [http://www.nurseeducationtoday.com/article/S0260-6917\(08\)00102-0/abstract](http://www.nurseeducationtoday.com/article/S0260-6917(08)00102-0/abstract).
- Hassan, F. (1984). *Strategic management. Cultural magazine*, 4(7).
- Hussein, S. & Hussein, T. (2007). *Strategies for conflict management school*, Amman, Jordan: House of Thought.
- Issa, I. (2009). *Strategies for organizational conflict management and its relationship to the ethics of the administrative work of the department heads faculties of nursing in Jordanian universities own from the viewpoint of faculty members* (Unpublished MA dissertation). Middle East University for Graduate Studies, Jordan.
- Khashali, Sh. (2004). *Strategies for management of organizational conflict and its impact on the sense of working effectively in charge of the unit and positive conflict, a field study on a sample and industrial companies in Jordan*. Jordan Journal of Applied Sciences, 7(1), 1-24.
- Madhoun, M. & Jazrawi, I. (1995). *Analysis of managerial behavior psychology and administrative for workers and the public*. Amman, Jordan: The Arab Center for Student Services.
- March, J. & Simon, H. (1959). *Organization*, Wily & Sons, New York.
- Marzouk, I. (2011). *Conflict management strategies pursued by the managers of UNRWA schools in Gaza Governorates and its relationship to the organizational commitment of teachers* (Unpublished MA dissertation). Faculty of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Muasher, Z. (2005). *An Empirical Study organizational conflict trends toward subordinates methods of conflict management in*



*government departments in the provinces of South Jordan. Jordan Journal of Business Management, 2 (1), 40-68.*

- Nemer, S. (1994). *Organizational conflict and ways to manage its factors*. King Saudi University Journal: the economy and the administrator, 7(2), 37-91.
- Nevzat, M. (2007). *Conflict and Management: A Study at Schools of Physical Education and Sport in Turkey*, spring, 43(2). Retrieved December 13, 2010 from:  
<http://www.eric.ed.gov/ericwebPortal/recordDetail?>
- Sharif, O. & Abdul -Alim, O. (2009). *Entrances modern management in education*. Amman, Jordan: Dar curriculum.
- Wishahi, M. (2002). *The management of organizational conflict with the administrators of the Ministry of Youth and Sports in Palestine*, (Unpublished MA dissertation). An-Najah National University, Nablus, Palestine

## استبانة الدراسة

الأخ/ت الفاضل/ة:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون"، لذا يرجى تعبئة هذه الاستبانة بكل عناية ودقة، علماً بأن المعلومات ستحاط بالسرية التامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث

القسم الأول: (المتغيرات الديموغرافية للدراسة): يرجى منك الإجابة بوضع إشارة (x) داخل المربع.

الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى.
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/>	ثانوية عامة	<input type="checkbox"/>	دبلوم
	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	ماجستير فأكثر.
سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5-أقل من 10 سنوات.
	<input type="checkbox"/>	من 10-أقل من 15 سنة.	<input type="checkbox"/>	من 15 سنة فأكثر.
المديرية:	<input type="checkbox"/>	مديرية شمال الخليل.	<input type="checkbox"/>	مديرية الخليل.
	<input type="checkbox"/>	مديرية جنوب الخليل.		

درجة الاستجابة					الفقرة	الرقم
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
<b>المجال الأول: القوة والسيطرة</b>						
					يميل إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف	1
					ينهي الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها	2
					ينهي الصراع من خلال تعليمات وأوامر كفيلة بإنهائه	3
					يتمسك بمواقفه وأرائه أو الحلول التي قدمها لحل الصراع	4
					يعتمد على السلطة في التعامل مع أطراف الصراع	5
					يكون حازماً في متابعة القرارات	6
					يتجاهل إرضاء جميع رغباتنا	7
<b>المجال الثاني: التعاون</b>						
					يهتم بالتعرف علي جميع رغباتنا	8
					يسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد الحلول	9
					يسعى إلى التعامل مع اهتمامات الجميع	10
					يسعى للوصول إلى حلول جزئية للمشكلات	11
					يشجع على تثبيت فكرة أننا جميعاً في قارب واحد	12
					يشجع العاملين ببعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها	13
					يفضل استخدام المنطق السليم والموضوعية في علاج الصراعات	14
					يسعى لتوجيهنا لطرح أفكارنا ومناقشتها	15
<b>المجال الثالث: التسوية</b>						
					يحاول أن يجد حلاً وسطاً	16
					يعمل على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة	17

					يعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع في علاج الصراع	18
					يتعامل مع الصراع باعتباره موقف خذ وأعط	19
					يتغاضى عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف	20
					يعمل على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع	21
					يعمل على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	22
<b>المجال الرابع: التجنب</b>						
					يحاول أن لا يجرح مشاعر الآخرين	23
					يحاول مراعاة رغبات الآخرين أثناء المفاوضات	24
					يفضل القيام بدور حمامة السلام في مواجهة الصراعات	25
					يميل إلى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع	26
					يحاول التقليل من وجهات النظر المعارضة له	27
					يتجنب مناقشة من يختلفون معه	28
					يحاول تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	29
					يتجنب الصراعات ومواجهتها بشكل مباشر	30
					يفضل تجاهل الصراع القائم في المؤسسة	31
					يتجنب الصراع عندما يمكن للمتنازعين حل الصراع بصورة أفضل	32
					يتجنب الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة	33
					يتجنب الصراع عندما تكون المشكلة ضئيلة	34
<b>المجال الخامس: التنازل</b>						
					يتلافى اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل	35
					يضحى برغباته في سبيل رغبات الآخرين	36
					يجعل علاقة العمل للأطراف المتنازعة في أضيق الحدود	37

					يحاول أن يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر	38
					يتخذ موقف السكوت الذي لا يؤثر العواصف ويزيد من حدة الخلاف	39
					هناك أوقات يترك الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة	40
					يتراجع في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها	41