

**أدارة الصراع لدى مديري التربيان محافظة واسط وعلاقته بالأداء
الوظيفي من وجهة نظر مديري الأعداديات
م.د. عباس ناھي كعيد / كلية التربية / جامعة سومر
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة أعمال**

مستخلص البحث

يهدف البحث الحالي إلى :

١- معرفة إدارة الصراع لمديري تربيان محافظة واسط من وجهة نظر مديري المدارس الإعدادية في المحافظة.

٢- معرفة الأداء الوظيفي لمديري تربيان محافظة واسط من وجهة نظر مديري المدارس الإعدادية في المحافظة.

٣. إيجاد العلاقة بين إدارة الصراع والأداء الوظيفي لمديري تربيان محافظة واسط.

أما منهجية البحث تم اعتماد المنهج الوظيفي لكونه يتناسب مع البحث الحالي، أما أدوات البحث فقد استخدم (الإستبانة) كأداة للبحث الحالي، وقد استخدم الحقيبة الإحصائية (s.p.ss) واستخدمت الوسائل الإحصائية الآتية (النسبة المئوية لإيجاد الصدق الظاهري، معامل الثبات، معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة) .

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع ، الاداء الوظيفي

مشكلة الدراسة :

يرى الفكر الإداري الحديث ان الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وانعدامه وانخفاضه عن المستوى بسبب الخمول ومع الزمن انهيار المؤسسة، كما ان وجوده بدرجة كبيرة ضار للمؤسسة فالمطلوب هو القدر المتوسط من الصراع (العيان، ٢٠٠٢)

ويعنينا هنا تدخل الإدارة لمعالجة هكذا صراع وما يحدث من مشكلات ومعرفة كيفية التعامل السليم مع هذه المشكلات من قبل الإدارة المتمثلة بمديري التربيان من شأنه ان يؤثر على الأداء التنظيمي وشكل المؤسسة بصورة عامة، وهل يقود ذلك الى تطور المؤسسة أم الى تأثير سلبي عليها، ولأنها من المؤسسات المعنية بخدمة التربية والتعليم فقد يؤثر هذا الصراع على الطبقة التعليمية ، ونلاحظ أحيانا وجود هكذا صراع وبشكل نظري ذلك يرجع لسوء تنظيم اداري وعدم وجود هيكل اداري وتنظيمي ووصف وظيفي محدد به. لكل شخص قنوات الاتصال الرأسية

والأفقية ومن يرأس ومهام عمله مما يؤدي لتضارب الاختصاصات وحدوث مثل تلك الصراعات (أحمد، ٢٠٠٠: ٦٥)

والإدارة الفعالة للصراع المتمثلة بمديري التربيّات تتعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة تتطلب حلاً ضمن مناخ تسوده روح التشّارك والمنافسة الإيجابية، وعليه نضجت مشكلة البحث بالسؤال الآتي :

- ١- معرفة مستوى صراع الإدارات لدى مديري تربيّات محافظ واسط من وجهة نظر مديري الاعداديات في محافظة واسط .
- ٢- معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري تربيّات محافظة واسط من وجهة نظر مديري الاعداديات في محافظة واسط.
- ٣- إيجاد العلاقة الارتباطية بين مستوى الصراع وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري الاعداديات في محافظة واسط.

اهداف البحث :

- ١- معرفة مستوى إدارة الصراع لمديري تربيّات محافظة واسط من وجهة نظر مديري المدارس الإعدادية في المحافظة.
- ٢- معرفة المستوى الأداء الوظيفي لمديري تربيّات محافظة واسط من وجهة نظر مديري الاعداديات.
٣. إيجاد العلاقة الارتباطية بينهم من وجهة نظر مديري الاعداديات.

أهمية البحث :

ان هذا البحث يمثل أهمية حيث يعتبر أداة تشخيصية مهمة ، ويقدم معالجات لمشاكلنا الواقعية بصفة عامة في مجالات الاعمال المختلفة، حيث يمكن ان يستفيد المديرون منها في معرفة اشكال وأساليب إدارة الصراعات الشخصية والتنظيمية الموجودة، وتأثيرها على الأداء الوظيفي، حتى يمكن زيادة فعالية المؤسسة التربوية. (أحمد، ٢٠٠٤: ١٠٣)، وتكسب هذه الدراسة أهمية خاصة منها ما يلي :

١. أهمية قطاع التربية في مفاصل الحياة لطبقات المجتمع كافة .
٢. لهذه الدراسة أهمية لما لتعليم يعتبر مفتاح التقدم والنمو لأي مجتمع والأساس في تقدمه ورقية
٣. عد التعليم نظام غير مغلق بحيث يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة.

- ٤- محاولة هذه الدراسة أن تزرع بذرة مهنية لدى القيادات التربوية المتمثلة ب(مديري التربيّات) والابتعاد عن الروتين وتعد نواة للنهوض بالواقع التربوي.
- ٥- كما لهذه الدراسة أهمية في تفعيل حالة الأداء الوظيفي لدى مديري تربيّات محافظة واسط حيث يعد الأداء مطلباً ملحاً وضرورياً في تفعيل وحداتهم الإدارية.
- ٦- يعتبر الأداة الركيزة والمعيار الذي به يعرف مقدار ما أستطاع أن ينجزه مديري التربيّات.
- ٧- تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري التربيّات ومحاولة القضاء على أسباب الصراع.
- ٨- وأخيراً نقول تكمن أهمية البحث في انه حاول ان يبحث في موضوع بالغ الأهمية وموضوعاً حيويّاً، لما له من تأثير كبير في نجاح وفاعلية المؤسسات التربوية ومساعدتها لأن تصل الى أهدافها والى بلوغ ما تسعى اليه دائماً. (احسان، ٢٠١١: ٤٤).

تحديد المصطلحات :

أولاً : إدارة الصراع :

عرفه (أنس، ٢٠١٢) بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم، وفي الوقت الذي يرغب فيه كل طرف للحصول على الصلاحيات أو الامتيازات بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. (أنس، ٢٠١٢: ٨٠).

عرفه (اعتماد، ١٩٩٤) عبارة عن الطرق أو المهارات التي يتبعها مديري التربيّات في المؤسسة للتعامل مع الصراع. وتنظيم عائدته الإيجابي وتخفيض تكاليفه (اعتماد، ١٩٩٤: ٥٠) كما عرفه (جودت، ٢٠٠٤) بأنه ارباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي الى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل. (جودت، ٢٠٠٤: ١٦)

أيضاً يعرف الصراع (جمال الدين، ٢٠٠٢) هو حالة سببها تعارض حقيقي أو متخيل للإحتياجات والقيم والمصالح داخل المؤسسة الواحدة. (جمال الدين، ٢٠٠٢: ٧٧)

تعريف (Kelly ,2000) نتيجة جانبية للتغيير وانه من الممكن ان تتم الاستفادة منه ووضعه تحت السيطرة المنظمة ويمكن ان يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث انه يؤدي الى تفجير الطاقات والمواهب الفردية والجماعية. (Kelly,2000 :77)

كما عرفه (smith,1990) بأنه الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساس الظروف والممارسات والأهداف المختلفة داخل المؤسسة الواحدة (smith, 1990:80)

عرفه (باركر ،٢٠٠٠) ان الصراع يحدث في تلك المواقف التنظيمية التي تتطلب إداء أنشطة غير متوافقة ، أي تلك المواقف التي يمكن أن يؤدي تصرف أحد العاملين داخل المؤسسة التربوية إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين أو التدخل معها ، أو تعارضها مما يؤدي إلى انخفاض المردود التربوي من تلك الأنشطة (باركر ،٢٠٠٠ : ٤٥) .

ثانياً : الإداء الوظيفي :

عرفه (بدوي، ٢٠٠١) نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين.(بدوي،٢٠٠١: ٨٠)، كما عرفه (عاشور،١٩٩٩) إداء الفرد للعمل أو قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله .
(عاشور ، ١٩٩٩ : ١٧) .

وعرفه (العريان ،١٩٩٩) تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته . (العريان ، ١٩٩٩ : ٢٢) .

كما عرفه (السلمي،٢٠٠٠) الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء ، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء .
(السلمي،٢٠٠٠: ٧٨) .

أما (sutermeister، 2002) يرى ان الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري. (sutermeister,2002,77)

كما عرفه (RAN DELL,2000) بانه الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة مشاركة إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول الافراد لغرض تحسين أدائهم في العمل
(RAN DELL,2000,28)

عرفه (هاني ،١٩٩٩) درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها. أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة (هاني ، ١٩٩٩ : ٣٨)

الفصل الثاني

((الإطار النظري))

أولاً : الصراع في المؤسسات التربوية :

الصراع موجود في المؤسسات التربوية وبمستويات مختلفة ومن نافلة القول الإشارة ان هذا الصراع يعده بعض المنظرين ايجابياً اذا ظهر بنسبة معتدلة حيث يحقق قدراً من الفعالية والمنافسة اذا تمت ادارته بشكل فعال وهي من أهم كفايات القائد التربوي .
(واصل , ٢٠١١ , ٣٨)

يشغل الاطار النظري المحاور الآتية :

المحور الأول : مفهوم الصراع، مراحل الصراع، أنواع الصراع، كيفية إدارة الصراع.

المحور الثاني : الأداء الوظيفي، الدراسات السابقة، مفهوم الأداء، عناصر الأداء، محددات الأداء، العوامل المؤثرة في الأداء.

مفهوم الصراع :

عرف الصراع انه موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها , ويسعى كل طرف منها الى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر وان العدوانية تنتج عن الصراع (زهير، ٢٠١٢، ٦٤).

الصراع لغة : الصراع هو النزاع أو الخلاف أو الخصام والشقاق، كذلك انه عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبياً على طرف آخر بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصلحته، كذلك يعتبر عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك احد أطرافها ان الطرف الآخر يعيق أهدافه مما يخلق لديه شعوراً بالإحباط يقوده الى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي الى القيام بسلوك معين، قد ينهي الصراع، أو يؤدي الى تطورات أخرى واستمرار الصراع. (القيوتي، ٢٠٠٩، ٨٨).

مراحل الصراع :

١. مرحلة المعارضة الكافية داخل الفرد

٢. مرحلة الإدراك والتشخيص

٣. مرحلة السلوك، أنماط سلوكية حيث يصبح الصراع علناً.

٤- مرحلة مخرجات الصراع، وهنا مهارة القائد التربوي المتمثلة بميري التريبات وتعامله مع مخرجات الصراع بشكل إيجابي حيث يمكن توجيه الصراع لصالح المؤسسة التربوية. (حافظ، ٢٠٠٣: ٢٠٦)

أنواع الصراع :

للصراع ثلاث مستويات أو أنواع وهي :

١. الصراع الفردي أثناء اتخاذ الفرد القرار لتعدد البدائل المتاحة.

٢. الصراع بين الأفراد.

٣. الصراع بين النظم والجماعات.

أولاً: الصراع الفردي : وقد يكون بين هدفين إيجابيين كالاختياريين وطبقتين لهما المميزات والخصائص نفسها أو الصراع بين هدفين سلبيين مثل ذلك طلب الاختيار النقل البعيد أو الوظيفة الأدنى (حسن، ٢٠٠٣، ٤٨)

ثانياً : الصراع بين الافراد

يبرز بين مديري التريبات وأعضاء الهيئة التدريسية المتمثلة بإدارتها وذلك في المجال التربوي حيث يعبر كل منهما عن وجهة نظره وهذا من أسبابه :
أ . عدم الاتفاق على الأهداف والخطط .

ب- اختلاف المشاعر والانطباعات تجاه القضايا مثل ذلك اختلاف وجهات النظر حول الأداء الفعال . (حسن، ٢٠٠٦، ٥٨)

ثالثاً: الصراع القائم بين النظم أو بين الجماعات وهذا يبرز فيما يلي :

أ . الصراع بين مستويات السلطة (الإدارة العليا والوسطى والمباشر داخل مديريات التربية من جهة وبين مديري المدارس من جهة أخرى).

ب . الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي (طارق، ٢٠٠٦، ٢٢)

*كيفية إدارة الصراع :

ان وجود الصراع في اية مؤسسة ظاهرة طبيعية وان حدوث هذه الظاهرة لها جوانب إيجابية وسلبية وبالتالي لابد ان يدرك العاملون في مجال الإدارة ان الصراع في حد ذاته مصطلح قيمى لايمكن وصفه على انه جيد أو سيء فهو مصطلح حيادي وان اثره على النظم وعلى سلوكيات الافراد فيها يعتمد على الطريقة التي تتم فيها إدارة الصراع وتناوله ، وبالتالي إدارة الصراع بطريقة غير فعالة مثل أن يلجأ الإداري التصلب والمعاقبة الصارمة . هذا ممن شأنه ان يزيد

شعور الإحباط وبالتالي زيادة مظاهر ممارسات صراع تخريبية داخل المؤسسة التربوية ، أما الإدارة الفعالة للصراع حيث تعامل مع الصراع على انه مشكلة متوقعة تتطلب حلاً ضمن مناخ تسوده روح التشارك فإنه يمكن أن يؤدي الى مخرجات إيجابية منتجة ومما سبق يجب ملاحظة ان إدارة الصراع لاتقلل من حجم الصراع وانما رفع نسبة الصراع اذا كان ان أقل مما يجب بمعنى اذا كان الصراع ضعيفاً فعلى القائد التربوي (مديري التربيّات) استشارة مديري المدارس على رفع أساليب المناقشة الى الحد المقبول واذا كان الصراع مرتفعاً فيجب على "مدير التربية " أن يعمل على خفضه والتقليل منه الى الحد المقبول (طلعت، ٢٠٠٦، ١٥٦)

ثانياً : الأداء الوظيفي :

مفهوم الأداء :

يرتبط مفهوم الأداء بسلوك افرد والمؤسسة التربوية ويحتل مكانه خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها . (يوسف، ٢٠٠٧، ١٩)

*عناصر الأداء :

يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
 - ٢ . نوعية العمل : وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء .
 ٣. كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز . (كامل، ٢٠١٢، ٨٠)
- *محددات الأداء :

المحدد للإداء الوظيفي وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه والأداء لا يظهر نتيجة لقوة أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط ، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوة الخارجية المحيطة به . (العميان، ٢٠٠١: ٢٦)

ويوضح (الترتوري، ٢٠٠٨) ان المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء ، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء ، يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل ، وبالعكس فان تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل ويلخص ذلك من خلال المعادلة التالية :

مستوى الأداء = المقدرة على العمل * الرغبة في العمل (الترتوري، ٢٠٠٨، ٧٠)

ويلخص بورتو ولولر محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية :

١ . الجهد المبذول ، وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل .

٢ . قدرات الفرد وخبراته السابقة .

٣ . ادراك الفرد لدوره الوظيفي (بورتولولر، ٩٩٩ : ٦٦)

هناك عدة عوامل ومعايير للأداء الفعال .

١ . كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها .

٢ . البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة مثل الهيكل التنظيمي ، وخطوط السلفة والمسؤولية ونظام

الحوافز والترقيات .

٣ . متطلبات العمل ، كالواجبات والمسؤوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب

وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة.

٤ . البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة. (بدوي، ٢٠٠١، ٩٨)

*العوامل المؤثرة على الأداء :

١- غياب الأهداف المحددة : فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج الفكري المطلوب لأدائها.

٢- عدم المشاركة في الإدارة : أن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم بوجود فجوة بين القيادة الإدارية المتمثلة بمديري التربيان وبين مسؤولي الشعب في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء.

٣- اختلاف مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب

الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي. (عاشور، ١٩٩٩ : ٢٤)

دراسات سابقة

أولاً : دراسات حول إدارة الصراع

١- دراسة عوض بعنوان " الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين "

هدفت الدراسة الى معرفة الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية حيث بلغ عددهم (١٧٦)، وقد أظهرت نتائج الدراسة :

أ . أن أنماط التعاون والتسوية والتجنب من أنماط إدارة الصراع شائعة الاستخدام لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية.

ب . ان نمط المنافسة ونمط المجاملة غير شائعين، حيث جاء ترتيب الأنماط الأكثر استخداماً الى الأقل استخداماً على النحو التالي (التعاون . التجنب . المجاملة . المنافسة).

ج . وجود اختلاف في أنماط إدارة الصراع لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس . الخبرة . المؤهل العلمي) (ليلي عبد الحميد)

٢ . دراسة قطيشات (٢٠٠٦) بعنوان "إدارة الصراع في المؤسسات التربوية " وقد هدفت الدراسة معرفة درجة توفر الكفايات المهنية لدى مديري ومديريات المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة استخدامهم لأساليب إدارة الصراع، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) مدير ومديرة بالإضافة (٣٦٠) معلماً ومعلمة وأستخدم الباحث المنهج الوصفي وخلصت الى النتائج الآتية :

١- ان الكفايات المهنية المتوافرة لدى المدراء من وجهة نظرهم كانت على النحو التالي : كفاية إدارة العاملين والشؤون المالية، التقويم والمتابعة، ادارة شؤون الطلبة .

٢- ان أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المدراء كانت على النحو التالي المنافسة، التعاون، التجنب وأخيراً الاسترضاء.

دراسات سابقة

الأداء الوظيفي :

١- في دراسة تحليلية ل (حسن، ٢٠٠٦) للعمل اليومي لعينة مؤلفة من (٢٩) مديراً للتربية في محافظ واسط في مديريات ومناطق مختلفة، أظهرت نتائج الدراسة الى ان أكثر جهود مديري التربية تصرف في الأعمال الإدارية والكتابية على حساب الجوانب الأشرافية والتوجيه والإرشاد ومتابعة أعمال مسؤول الشعب، اعتقاداً منهم ان الناحية الإدارية هي الملموسة واي تقصير للمديرين سيتم كشفه كمدير مقصر في أداء واجباته.

٢- دراسة (فهيم، ١٩٩٣) دراسة ميدانية لواقع إدارة التربية بأمانة دبي حيث أظهرت النتائج عدم قدرة بعض المديرين على امتلاك مهارات القيادة وعدم امتلاكهم مهارات تقويم المعلمين واعتمادهم على الملاحظة والعشوائية أثناء القيام بالزيارة الصفية لإدارات المدارس وتقويم الموقف التعليمي، فضلاً عن ذلك فهناك قصور كبير عند البعض في فهم البنود التفسيرية لتقرير الزيارة المدرسية الذي يقوم به مديري المدارس بتعبئته، وعدم ادراك مديري المدارس بدرجة كافية لفعاليات الموقف التعليمي.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته :

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات المنهجية المتبعة في اجراء البحث وذلك بتحديد منهج البحث المستخدم للحصول على البيانات والمعلومات ووصف مجتمع البحث وعينته وكيفية اختيارها ، والإدارة المستخدمة وخطوات بنائها وكيفية التأكد من حقها وثباتها وبيان إجراءات تطبيقها والوسائل الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

أولاً: منهج البحث :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لكونه مع البحث الحالي ، فهو يهدف الى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها .

مجتمع البحث :

يتألف مجتمع البحث من (٣٠٠) مدير مدرسة مكون من (١٧٠) ذكور و(١٣٠) اناث ، يتحدد مجتمع البحث من مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط.

عينة البحث :

تتألف عينة البحث من (١٥٠) مدير مدرسة موزعة على جميع المدارس الإعدادية ومقسمة كالاتي (١٠٠) ذكور و(٥٠) اناث.

أداة البحث :

تتوقف دقة معلومات البحث وصلاحيتها وإمكانية الاعتماد على نتائجها على الأداة المستخدمة في جمع البيانات ، وقد تم استخدام (الاستبانة) كأداة للبحث الحالي ، اذ تعد الاستبانة الوسيلة الميسرة لفريق المستجيبين لمثيرات مختارة ومرتبطة بعناية بقصد جمع البيانات (فان دلين، ١٩٨٤ :٩) وقد قام الباحث بالأداة وفقاً للخطوات الآتية :

أ . الاطلاع على الأدب الإداري المتعلق بموضوع البحث فضلاً عن الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث

ب . تم استخدام مقياس ليكرت خاسي الدرجة في تحديد بدائل لكل فقرة والبدايل (دائماً، غالباً ، أحياناً ، نادراً، لا) وتحدد الأوزان بالبدايل بالدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١، ٠)

صدق الأداة :

يعد الصدق من اهم الخصائص التي يجب ان تتوفر في الأدوات والمقاييس التربوية والنفسية ، لكونه يتعلق بالهدف الذي بنيت الأداة من أجله.

ويقصد بصدق الأداة شمولها لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية ووضوح مفرداتها وفقراتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها . (عبد الخالق، ١٩٩٣، ٣٨) ولغرض التأكد من صدق الأداة الحالية تم اعتماد الصدق الظاهر للتأكد من صدق الأداة الحالية ويقصد به البحث عما يبدو ان الأداة النفسية وهو المظهر العام للأداة او الصورة الخارجية لها من حيث نوع الفقرات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها (فان دالين، ١٩٤٨، ٩) لذلك تم عرض الأداة المكونة من (٤٢) فقرة على مجموعة من المحكمين والمختصين في الادارة التربوية والإدارة والقياس والبالغ عددهم (٨) محكمين لأبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقراتها للصدق الذي اعدت من اجله ومدى وضوح صياغتها اللغوية واقتراح التعديلات التي يرونها مناسبة بالحذف او التعديل بالإضافة وقد تم الاعتماد على النسبة المئوية (٨٠%) فأكثر من موافقة المحكمين للدلالة على صدق الفقرات والإبقاء عليها، وفي ضوء ذلك عدت جميع فقرات الاستبانة صالحة للغرض الذي عدت من اجله بعد الأخذ بمجمع آراء المحكمين .

ثبات الأداة :

يعد الثبات الخاصية الثانية التي يجب ان تتصف بها الأداة بعد الصدق لكونه أحد المؤشرات الخاصة بالتحقيق من دقة الفقرات فيما يجب قياسه وكما يجب . ويقصد بالثبات درجة التوافق او التجانس بين قياسين لشيء واحد أي درجات الأفراد تكون متشابهة تحت نفس ظروف القياس (عودة، ١٩٩٨، ٨٨) وللحصول على الثبات للإدارة الحالية بطريقة هي :

أ . طريقة إعادة الاختبار :

تعد هذه الطريقة إحدى طرق التحقيق من الثبات التي تستخدم بصورة كبيرة في البحوث التربوية والنفسية والتي تعني أن الإدارة تعطي نفس النتائج أو قريباً منها إذا ما أعيد تطبيقه على نفس العينة وبنفس الظروف (عامر، ١٩٩٥) وقد تم حساب الثبات بهذه الطريقة وقد تم اختيار عينة مقدارها (١٠٠) مدير مدرسة بطريقة عشوائية و(٥٠) مديرة مدرسة أيضاً بطريقة عشوائية أيضاً من مجتمع البحث وبعد مرور أسبوعين تم إعادة التطبيق الثاني تم حساب معامل الارتباط بين

التطبيقين وقد بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٩١، ٠) للاستبانة (إدارة الصراع) ومعامل الثبات للاستبانة الأداء الوظيفي بلغ (٨٦، ٠).

ب . معادلة الفاكرونباخ : تعد هذه الطريقة إحدى طرق قياس الاتساق الداخلي للأداة ويطلق عليها معادلة الفاكرونباخ وتستخدم في إيجاد معامل الثبات وقد بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٩١، ٠) لاستبانة إدارة الصراع ، وبلغ معامل الثبات (٨٦، ٠) لاستبانة الأداء الوظيفي .
العينة الاستطلاعية :

لغرض التأكد من وضوح الفقرات ومدى وضوح التعليمات وكيفية اختيار بدائل الإجابة للكشف عن الفقرات الهامضة وغير الواضحة لغرض تعديلها وإعادة صياغتها ولحساب الوقت المستغرق للإجابة على فقرات الأداة تم الاستعانة بعينة استطلاعية مكونة من (٥٠) مدير مدرسة و(٢٥) مديرة مدرسة من مجتمع البحث الأصلي وطلب قراءة التعليمات وفقرات الأداة بدقة ثم الإجابة عليها وقد تبين من الإجابات ان الأداة واضحة ومعبرة عن الغرض الذي وضعت لأجله وان الوقت المستغرق في الإجابة على الأداة يتراوح ما بين (٢٥ . ٣٠) دقيقة.
تطبيق الأداة بصورتها النهائية :

بعد ان تم التأكد من صدق الأداة وثباتها ، تم تطبيقها على أفراد عينة البحث البالغ عددها (١٠٠) مدير مدرسة و(٥٠) مديرة مدرسة.
الوسائل الإحصائية :

تم استخدام الحقيبة الإحصائية (spss) وقد استخدم الوسائل الإحصائية الآتية :

أ . النسبة المئوية لإيجاد الصدق الظاهري

ب . معامل ارتباط بيرسون

ج . الاختبار الثاني لعينة واحدة

((الفصل الرابع))**تفسير النتائج :**

جرى قياس المجال الاول من البحث (نمط القوة والسيطرة) عن طريق سبع فقرات ، اذ يشير الجدول رقم (1) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً اتفق، اذ بلغ (3.47) ، وكان اجمالي الانحراف المعياري (7.8) أما على صعيد الفقرات فقد ظهر ان اعلى مستوى اجابة وقد حققتها الفقرة السابعة (3.79)، وهي اتفق وبتشتت نوعاً ما بين الاجابات يؤكد انحراف المعياري (1.28) ، وهو مؤشر على اتفاق المستجيبين بالتنبه لنمط القوة والسيطرة، اما الفقرة الثالثة التي نصت بتمسك مديري التربيات بمواقفهم وآرائهم او بالحلول التي يقدمونها اذ بلغت قيمة الوسط (2.8) وهي اتفق ، وبتشتت عالي نوعاً ما بين الاجابات يؤكد انحراف المعياري (1.4)

جدول رقم (1) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الاول (نمط القوة والسيطرة)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std.Deviation
X1	124		
X2	124	3.1210	1.31033
X3	124	3.6613	1.24866
X4	124	2.8226	1.43163
X5	124	3.7016	1.39091
X6	124	3.7419	1.27433
X7	124	3.5000	1.50609
X01	124	3.7984	1.28139
Valid N (listwise)	124	3.4781	0.70081

جرى قياس المجال الثاني من البحث (نمط التعاون) عن طريق سبع فقرات ، اذ يشير الجدول (2) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً اتفق اذ بلغ (3.3) وكان اجمالي الانحراف المعياري (0.8) اما على صعيد الفقرات فقد ظهر ان اعلى مستوى اجابة وقد حققتها

الفقرة الرابعة اذ بلغ الوسط الحسابي (3.7) وهي اتفق وبتشتت عالي نوعاً ما بين الاجابات يؤكد انحراف المعياري (1.3) وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بان تسعى الادارة العليا للحصول على حلول جذرية للمشكلات داخل مديرية التربية اما فقرة (1) حققت ادنى مستوى اجابة ، اذ بلغت قيمة الوسط (2.9) وبتشتت عال نوعاً ما بين الاجابات يؤكد انحراف المعياري (1.4)

جدول رقم (2) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الثاني (نمط التعاون)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std.Deviation
X8	124		
X9	124	2.9113	1.49803
X10	124	3.7500	1.27276
X11	124	3.1774	1.54103
X12	124	3.7661	1.31352
X13	124	3.1613	1.46163
X14	124	3.7581	1.31515
X02	124	3.1935	1.51779
Valid N (listwise)	124	3.3882	.80330

جرى قياس المجال الثالث من البحث (نمط التسوية) من (7) فقرات اذ يشير الجدول (3) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً (3.4) وكان اجمالي الانحراف المعياري (0.5) اما على صعيد الفقرات فقد ظهر ان اعلى مستوى اجابة وقد حققتها الفقرة (5) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.8) وهي اتفق تماماً وبتشتت عال نوعاً ما بين الاجابات يؤكد انحراف المعياري (1.5) وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بأن (تتغاضى الادارة عن بعض الامور للحصول على موافقة ورضا الاطراف) ، اما الفقرة (3) وقد حققت ادنى مستوى (2.8) (تعمل الادارة على توضيح المكسب والخسارة بين الاطراف المتنازعة وهي لا اتفق وبتشتت عال من نوعاً ما بين الاجابات يؤكد انحراف المعياري (1.5)

جدول رقم (3) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الثالث (نمط التسوية)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std.Deviation
X15	124		
X16	124	3.4919	1.45108
X17	124	3.7581	1.27114
X18	124	2.8387	1.50548
X19	124	3.6613	1.35483
X20	124	3.8306	1.26054
X21	124	2.9032	1.52176
X03	124	3.8065	1.25379
Valid N (listwise)	124	3.4700	.54369

جرى قياس المجال الاول من المتغير الثاني نمط (اداء العمل) من (7) فقرات اذ يشير الجدول (4) الى الاوساط الحسابية والانحراف المعياري المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير ، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً اتفق اذ بلغ (3.4) ، وكان اجمالي الانحراف المعياري (0.6)، اما على صعيد الفقرات فقد ظهر ان اعلى مستوى اجابة وقد حققتها الفقرة (5)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.8) وهي اتفق تماما، وبتشتت عال نوعا ما بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.4) وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بان (القدرة على اتخاذ القرار في المهام المكلفين بها)، اما الفقرة (5) (الدقة بالعمل وسرعة الملاحظة لدى مديري التربيّات).

جدول رقم (4) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الاول (اداء العمل).

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std.Deviation
Y1	124	2.8306	1.45234
Y2	124	3.6532	1.26905
Y3	124	3.4677	1.40519
Y4	124	3.4194	1.47111
Y5	124	3.1613	1.26594
Y6	124	3.7823	1.48372
Y7	124	3.1613	1.28220
Y01	124	3.7339	.63179
Valid N (listwise)	124	3.4355	

جرى قياس المجال الثاني (خدمة المجتمع) من (7) فقرات اذ يشير جدول (5) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير ، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً اتفق تماماً اذ بلغ (3.4) وكان اجمالي الانحراف المعياري (0.6) ، اما على صعيد الفقرات فقد ظهر ان اعلى مستوى اجابة حققتها الفقرة (2) اذ بلغت قيمة الوسط (3.7) وهي لا اتفق وبتشتت عال نوعاً ما بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.2) وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بأن (يشجع مهارات الاتصال مع الآخرين) اما الفقرة (3) التي نصت على فتح قنوات مع رؤوسيه فقد حققت ادنى مستوى اجابة اذ بلغت قيمة الوسط (3.2) وهي لا اتفق وبتشتت عال نوعاً ما بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.2).

جدول رقم (5) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الثاني (خدمة المجتمع).

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std.Deviation
Y8	124	3.0323	1.44231
Y9	124	3.7581	1.29647
Y10	124	3.2016	1.48696
Y11	124	3.6290	1.45092
Y12	124	3.4032	1.43657
Y13	124	3.4758	1.40535
Y14	124	3.5645	1.43839
Y02	124	3.4378	.56198
Valid N (listwise)	124		

جرى قياس المجال الثالث من البحث (سلوكيات العمل) من (7) فقرات اذ يشير الجدول (6) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير ، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً (3.38) وكان اجمالي الانحراف المعياري (0.6) اما على صعيد الفقرات فقد ظهر ان اعلى مستوى اجابة حققتها الفقرة (4) اذ بلغت قيمة الوسط (3.7) وهي اتفق وبتشتت عال نوعاً ما بين الاجابات يؤكد ان الانحراف المعياري (1.2) وذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بأن (القدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة) اما الفقرة (5) التي نصت (استغلال الوقت بشكل فعلي) فقد حققت ادنى مستوى اجابة اذ بلغت قيمة الوسط (2.8) وهي اتفق تماماً وبتشتت عال نوعاً ما بين الاجابات يؤكد ان الانحراف المعياري (0.6)

جدول رقم (6) يمثل النتائج الاحصائية للمجال السادس (سلوكيات العمل)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std.Deviation
Y15	124	3.1613	1.58441
Y16	124	3.6532	1.34976
Y17	124	3.1613	1.37567
Y18	124	3.7742	1.29313
Y19	124	3.8871	1.49367
Y20	124	3.5645	1.39244
Y21	124	3.4597	1.35190
Y03	124	3.3802	.63389
Valid N (listwise)	124		

((الفصل الخامس))**الاستنتاجات :**

- ١- وجود اتفاق واضح بالنسبة لجميع المستجيبين حول موضوع نمط القوة والسيطرة لدى مديري التربيات.
٢. محاولة الادارة العليا الحصول على حلول جذرية للمشكلات داخل مديريات التربية .
٣. تتغاضى الادارة بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا جميع الأطراف داخل المديرية .
٤. هناك قدرة واضحة لاتخاذ القرار في مهامهم المكلفين بها.
٥. محاولتهم تشجيع مهارات الاتصال مع الآخرين.
٦. محاولتهم استغلال الوقت بشكل فعلي وجيد.

التوصيات

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي :

- ١ . يرى الباحث ان العديد من مجالات البحث ما زالت في حاجة الى المزيد من الجهود البحثية للتوصل لصورة متكاملة من الادارة العلمية لإدارة الصراع.
- ٢ . ضرورة زيادة وعي مديري المدارس في وزارة التربية وتعميق فهمهم لأهمية إدارة الصراع وأساليبه المختلفة.
- ٣ . ضرورة تخفيف استخدام نمط القوة والسيطرة واللجوء الى نمط التعاون، بل يجب المواجهة بين الأطراف وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض.
- ٤ . ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

المقترحات

- توجيه بعض الجهود البحثية المستقبلية لتحليل التغيرات الادارية على العديد من الظواهر السلوكية مثل :
- ١ . الصراع التنظيمي وأثره على درجة المواطنة في المؤسسات التربوية.
 - ٢ . إدارة الصراع وأثره على مخرجات الطلبة لدى مديري المدارس.
 - ٣ . تطبيق ادائي البحث الحالية على المؤسسات التربوية الأخرى.
 - ٤ . اجراء دراسات مقارنة بين بعض ادارات المدارس الأخرى.

Research Summary

Conflict management and its relation to functional performance as perceived by secondary school managers toward the directors of directorates of education in wassat province

The research aims to; identify the management of conflict as perceived by secondary school managers toward the directors of directorates of education in wassat province, identify functional performance as perceived by secondary school managers toward the directors of directorates of education in wassat province. Besides, explore the relationship between Conflict management and functional performance among the directors of directorates of education in wassat province. A descriptive approach deemed more appropriate with study design. As a tool to collect the data of current research, the author used a questionnaire. Spss tools were used for data analysis.

key word : Administration Conflict

* المصادر

١. احمد إبراهيم ، احمد الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، القاهرة ، ٢٠٠٠
٢. احمد ، السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العصرية ، رأس المال الفكري ، القاهرة ، ٢٠٠٤
٣. احسان ،دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، عمان، ٢٠١١
٤. انس ، عبد الباسط عباس ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال : العلوم السلوكية ، عمان ، ٢٠١٢
٥. أعتماذ ، محمد علام، دراسات في علم السلوك التنظيمي مكتبة أنجلوا ، القاهرة ، ١٩٩٤
٦. جودت ، عزت عطوي ، الإدارة التعليمية والاشراف التربوي ، عمان ، ٢٠٠٤
٧. جمال الدين العويسات ، التطوير الإداري ، الجزائر ، ٢٠٠٢
٨. هاني عبد الرحمن ، صالح الطويل ، الإدارة التعليمية ، مفاهيم وآفاق ، عمان ، ١٩٩٩
٩. واصل ، جميل المؤمني ، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، عمان ، ٢٠١١
١٠. زهير ، بو جمعة شلابي ، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، عمان ، ٢٠١٢
١١. عودة ، حسن كامل ، ١٩٩٨ ، القياس والتقويم ، عمان
١٢. حافظ ، فرج أحمد ، قضايا إدارية معاصرة ، القاهرة ، ٢٠٠٧
١٣. حسن ، حريم ، ادراة المنظمات : منظور كلي ، عمان ، ٢٠٠٣
١٤. حسن ، محمود حريم ، تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، الأردن ، ٢٠٠٦
١٥. طارق ، طه : السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، مصر ، ٢٠٠٦
١٦. طلعت ، إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، القاهرة ، ٢٠٠٦
١٧. يوسف سعدون ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل ، عمان ، ٢٠٠٧
١٨. كامل ، محمد المغربي ، الإدارة اصالة ومبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين ، عمان ، ٢٠٠١
١٩. العميان ، محمد ، إدارة الموارد البشرية : عمان ، ٢٠٠٢
٢٠. بدوي ، حسن الكامل ، السلوك الابداع والصراع داخل منظمات الأعمال ، عمان ، ٢٠٠١
٢١. باركر ، كشرود، دراسات سابقة في التربية والتعليم العالي، دار الكرمل للنشر، عمان، الاردن .
٢٢. عاشور ، حسن كامل ، الأداء الفاضل داخل منظمات الأعمال ، ١٩٩٩ ، القاهرة
٢٣. العريان ، مجدي يوكر ، إدارة المعرفة ، ١٩٩٩ ، عمان.
٢٤. السلمي ، تاج كاملي ، السلوك التنظيمي في عصر العولمة ، ٢٠٠٠

- ٢٥ . القريوتي ، محمد ، السلوك التنظيمي الفعال ، منظمات الأعمال ، ٢٠٠٩ ، عمان
- ٢٦ . الترتوري ، طلعت ، ادارة الموارد البشرية : صراعات المنظمة ، ٢٠٠٨ ، عمان
- ٢٧ . بورتورولور ، منظمات الاعمال ، ١٩٩٩ ، عمان
- ٢٨ . قطيشات، منار، مداخل ادريية معاصرة لتحديث المنظمات، القاهرة
- 1-Kellg, 2000, resources, manayement, 6th edition. M&E, hand book, business, manayement.
- 2-smith, 1990, H-A, simon- Jes. Organization: problems psychosociologique, 2edition: tradeirepari J-G. rouchyet G . pranier.
- 3-sutermeister, 2002, pemutin. D. pratiyues des relation humains dance I enterprise. Les. Edition d organidution, paris.
- 4-RANDELL, 2000, tesnouvelles frontier de l or ganisation.