

درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

في الأردن

إعداد

وداد عبد الله الحراسيس

باحثة دكتوراه الجامعة الاردنية

أ.د محمد صايل الزيود

عضو هيئة تدريس الجامعة العربية الامريكية

الملخص

هدف البحث إلى تعرف درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وتحري وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي المؤهل العلمي، والخبرة)، وقد أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣، ومن أجل تحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، واختيرت عينة عشوائية مكونة من (٤٢٩) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وأهم النتائج أن درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن استناداً لإدارة السلوك التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن استناداً لإدارة السلوك التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي في أسلوب المنافسة والتجنب لصالح المعلمين من حملة "الدكتوراه"، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية استناداً لإدارة السلوك التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الأساليب التالية: (التنافس، التهدة والتسوية، التنازل) وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات. وقد أوصى الباحثان الاهتمام بمواقف الصراع والبحث في أسبابها، واتباع الإستراتيجية الإيجابية الأنسب للموقف والاستفادة منها في تعزيز العلاقات والانتماء وتحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي، إدارة السلوك التنظيمي، مديرو المدارس.

Abstract:

The current study aimed to identify the degree of availability of organizational conflict management among public secondary school principals in Jordan based on organizational behavior management. It also aimed to identify whether there were statistically significant differences in the degree of availability of organizational conflict management among public secondary school principals in Jordan based on organizational behavior management attributed to gender variables, academic qualification experience. In order to achieve this the descriptive approach was used. This study was conducted in the second semester of the academic year 2022-2023. The study population consisted of all government secondary school teachers in Jordan, where a random sample of (429) teachers was selected from them, and the questionnaire was used as a tool for the study. The results of the study showed that the degree of availability of organizational conflict management among public secondary school principals in Jordan based on organizational behavior management was average, It was also found that there were no statistically significant differences in the management of organizational conflict among public secondary school principals in Jordan based on the management of organizational behavior attributed to the gender variable in all methods except the method of calming and settling The differences came in favor of males There were statistically significant differences in the management of organizational conflict among public secondary school principals in Jordan based on the management of organizational behavior, attributed to the variable of academic qualification, in the style of competition and avoidance The results showed that the differences came in favor of teachers from the holders of the "PhD". In addition, there were statistically significant differences in the management of organizational conflict among the principals of government secondary schools in the Directorate of Education from the point of view of teachers attributed to the variable of years of experience in methods (competition, pacification and settlement, and waiver) and the differences came in favor of experience more than 10 years. The researchers recommended the need to pay attention to conflict situations and research their causes, and to follow the most appropriate positive strategy for the situation and benefit from it in strengthening relations and belonging and improving performance.

Keywords: Organizational Conflict Management, Organizational Behavior Management, School Principals

المقدمة:

تطلع الإدارة المدرسية بدور هام وفاعل في نجاح العملية التربوية برمتها، ولا يمكن أن تتحقق الأهداف التربوية المنشودة دون وجود إدارة مدرسية فاعلة وكفؤة قادرة على رسم الخطط التربوية وتنفيذها، ويقصد بالإدارة المدرسية كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة، وهي ليست غاية بل وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية. وتقوم الإدارة المدرسية بوظيفة تشمل الجانبين الإداري والفني، ومدير المدرسة مسؤول عن جميع الأعمال الإدارية والنواحي الفنية، من مناهج وكتب مدرسية وطرائق تدريب وعلاقة بالمجتمع والمدارس الأخرى وتأمين الموارد المالية وتطوير العمل ومتابعة جميع الأنشطة المدرسية والثقافية والاجتماعية والرياضية والتخطيط للبرامج والإشراف على تنفيذها. ولكي تضمن الإدارة المدرسية نجاح مسعاها تسعى لتحقيق العديد من الأهداف (قاسم، ٢٠٢١، ١٧).

ومع أهمية هذه الوظائف والأهداف تواجه الإدارات المدرسية صراعات متعددة ومتنوعة قد تعيق عملها، ومن ذلك الصراع التنظيمي الذي يعد من أبرز التحديات الإدارية المعاصرة. ولذلك تحتاج هذه المدارس إلى إدارة فعالة لإدارتها من خلال تبني إستراتيجيات وآليات وطرائق حديثة تعمل على احتوائها والإفادة منها في زيادة فعاليتها. فالمدارس التي تسعى لتحقيق الريادة والإبداع ومستوى عالٍ من الأداء تعمل بجد لإيجاد التوازن بين الأطراف المتصارعة داخل المدرسة وخارجها لتحقيق التقدم والنمو والازدهار. وفي سبيل تحقيق ذلك تزايد الاهتمام بالصراع التنظيمي وإستراتيجياته وطرائق إدارته من قبل الباحثين وعلماء الإدارة، (قريشي، وفائرة، ٢٠١٥، ١٩)

إن النظرة إلى الصراع داخل المنظمات وتحديدًا المؤسسات التعليمية قد تغيرت، وقد عكست المدارس الإدارية هذه النظرة، إذ كان ينظر إلى الصراع في الماضي على أنه سلبي، ويجب على إدارة المؤسسة أن تبذل كل الجهود لتجنب حدوثه، وإن وجد فإن على هذه المؤسسة مقاومته وكبحه، وهذا ما عكسته المدارس الإدارية التقليدية التي من أشهر روادها "فردريك تايلور" و"هنري فايول"، إذ ترى هذه المدرسة أن الصراع يعيق المؤسسة عن أداء مهامها ويعمل على إضعافها، لذلك ينبغي استئصاله من جذوره. وأن ذلك يعد أمراً ضرورياً لا بد منه لأي مؤسسة إذا ما أرادت أن تتقدم وتزدهر. بينما رأيت المدرسة السلوكية أن الصراع الذي يحصل في أية مؤسسة ليس سلبياً بمجمله، بل إن هناك جانباً إيجابياً يمثله هذا الصراع، ويجب على إدارة أية مؤسسة أن تعمل على بقائه ضمن الحدود المعقولة وتحت سيطرتها للإفادة منه في تحسين الأداء وزيادة فعالية المؤسسة، أما في العصر الحديث، فقد تغيرت النظرة كلياً إلى الصراع، فالمدارس الحديثة تعد الصراع أمراً حيوياً لأي مؤسسة، وإن لم يحدث فيها فلا بد من إيجاده لأن وجوده يعمل على زيادة الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية لها (Noe & Wright، 1996، p8)

درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن أ.د. الزبود... أ. الحراسيس

إن السلوك التنظيمي يتحدد من خلال عدة أبعاد أهمها: البعد الفردي، وهو مجموعة من العناصر التي يمكن بها فهم السلوك الفردي والتنبؤ به وتوجيهه، مثل: الإدراك، التعلم، الدافعية، الشخصية، والاتجاهات. ثم البعد الجماعي، وهو المكونات التي تؤثر في سلوك الجماعات مثل: تكوين الجماعات، القيادة، الاتصال. ثم البعد التنظيمي، وهو مكونات تؤثر في السلوك من خلال التنظيم مثل: الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية (المدرع، ٢٠٢٠، ١٦).

ولكي تعمل المؤسسات التعليمية على إدارة الصراع بكفاءة عالية، يجب أن تولي عناية كبيرة لأبعاد السلوك التنظيمي من ناحية، وعناصر السلوك التنظيمي من ناحية أخرى، وتشتمل على: العاملين في المؤسسة حيث يمثلون النظام الاجتماعي الداخلي لها، فهم يسعون لتحقيق أهداف معينة، ويعملون أفراداً ومجموعات، سواء أكانت المؤسسة رسمية أم غير رسمية. والهيكل التنظيمي، وهو يحدد العلاقات بين الأفراد في المنظمة، ويوضح الوظائف وأنواعها ومستوياتها، وتنشأ عادة مشكلات متعددة تحتاج إلى التنسيق والتعاون لاتخاذ القرار المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة. والتكنولوجيا وهي تمثل الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، (حماد، ٢٠١٧، ١٧)

مشكلة البحث وأسئلته:

إن الحديث عن الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية وتحديدًا المدارس الثانوية في الأردن قد أصبح من أهم التحديات التي تواجه قادة المدارس، وذلك يتطلب من هؤلاء القادة أن يكونوا على دراية تامة بدرجة تلك الصراعات ودراستها بتمعن، وقبل اتباع الإستراتيجيات والآليات التي من شأنها الإفادة من هذه الصراعات في زيادة فعالية مدارسهم، ينبغي إدارة السلوك التنظيمي في هذه المدارس بعناية ويشتمل على الأبعاد والعناصر الأساسية التي يُفترض أن تؤخذ بالحسبان من قبل مديري المدارس قبل تبني إحدى الإستراتيجيات أو الآليات التي من شأنها حل الصراع بطرائق خلاقية. ومن المعلوم أن التطور في الفكر الإداري الذي تعكسه المدارس الإدارية الحديثة يرى أن الصراع التنظيمي ظاهرة إيجابية يمكن لمدراء المنظمات عامة والمؤسسات التربوية والقيادات المدرسية خاصة الإفادة منها لزيادة فعالية مؤسساتهم، وزيادة الإبداع فيها، وأشارت دراسة الصائغ (٢٠٢١) إلى ضرورة إجراء دراسات تتناول إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس وربطها بمتغيرات مهمة، وأكدت دراسة سولاري (solarly، 2021) أهمية إدارة الصراع التنظيمي والعمل على توفير المناخ المناسب لدى مديري المدارس من أجل ممارسة عملهم على أكمل وجه.

ومن خلال خبرة الباحثين واطلاعهما على الواقع في المدارس الأردنية لدى عملهما في المجال التربوي لسنوات ووصولها لقناعة بأن الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية وتحديدًا المدارس الثانوية في الأردن قد أصبح من أهم التحديات التي تواجه مديري المدارس. وبأن هذا الصراع في المدارس قد أصبح عنصراً

أساسياً ينعكس تأثيره سلباً على العملية التعليمية برمتها. لذلك يحتاج مديري المدارس إلى إدراك أن هذه الظاهرة ستؤثر إيجابياً في أداء العاملين إذا درست بعناية وتمعن، وكذلك إلى اختيار الإجراءات الإدارية التربوية التي من شأنها جعل الصراع في الحدود التي تعمل على تحسين الأداء والتميز في العمل، وتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث لدرجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والخبرة)؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية

تكمن أهمية البحث في أهمية عنوانه الذي تناول درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وأهمية تفسير المصطلحات المبهمة في هذا الموضوع التي تتناول إدارة الصراع التنظيمي من زوايا مختلفة وكذلك إدارة السلوك التنظيمي تناولها بالشرح والتحليل، وهذا البحث سيوفر مراجعاً نظرية مهمة يستفيد منها كل المهتمين في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية

تأمل الباحثة أن يمثل هذا البحث إضافة علمية بالموضوعات المتخصصة بإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، إذ يفيد وزارة التربية والتعليم في الأردن ويزودها بنتائج موثوقة لإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، كما يساعد القيادات في وزارة التربية والتعليم على معرفة واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وتعرف نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على دعمها والتعامل معها، ويوفر آفاقاً علمية وبحثية لباحثين آخرين للخوض في مثل هذا المجال سعياً لإحداث التطور المنشود وإضافة معرفة جديدة للفكر التربوي والبحث العلمي لإحداث التغيير المطلوب الإيجابي. ويسلط الضوء على أهمية الفئة المستهدفة من البحث وهم مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.

درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن أ.د. الزبيد... أ. الحراسيس

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تعرف درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث لدرجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والخبرة)؟

حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث بالآتي:

- الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على استطلاع آراء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.
- الحدود الزمانية: أجري هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣، من منتصف شهر كانون الثاني إلى بداية شهر شباط.

مصطلحات الدراسة:

- الصراع التنظيمي (**organizational conflict**): "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم" (العميان، ٢٠١٨: ٣٦٣)، وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه مقدار استجابات افراد عينة الدراسة على المقياس المحدد للصراع التنظيمي.
- السلوك التنظيمي (**organizational behavior**): مجال معرفة يهتم بدراسة تأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل في السلوك داخل المنظمة، لاستخدام هذه المعرفة في تحسين فعالية المنظمة (زناتي، ٢٠١٣، ١٩).

الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء عرضاً لأهم موضوعات الأدب النظري ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك وفق المحاور الثلاثة الآتية: الصراع التنظيمي، إدارة السلوك التنظيمي، ومديريات التربية والتعليم في الأردن.

المحور الأول: الصراع التنظيمي:

مفهوم الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي "شكل من أشكال الاختلاف أو التناقض أو التنافس بين الأفراد أو الجماعات يبدأ بشعور طرف بأن طرفاً آخر يحاول أن يعيق تحقيق أهدافه لسبب أو لآخر، الأمر الذي يقوده إلى اتخاذ موقف إزاء ذلك" (بطاح، ٢٠٠٦، ص٣٤)، كما يرى (الطراونة وآخرون، ٢٠١٢) أن الصراع التنظيمي هو "الخصومة التي تحدث عندما يسعى شخص لإحباط شخص آخر، أو إعاقته عن تحقيق هدفه، أو التعارض بين مجموعتين أو أكثر من جماعات العمل، ويرجع ذلك لعدم وجود توافق حقيقي، أو مدرك للأهداف، أو وسيلة لتحقيقها، أو أن تكون هناك أهداف أو مصالح أو أفكار يدرك أي من الأطراف وجود تعارض بينها. وأشار (شلابي، ٢٠١٣) إلى أن الصراع التنظيمي وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. بينما عدّه (الكردي، ٢٠١٦) عملية الاختلاف أو النزاع التي تتكون نتيجة رد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء أكان من داخل ميدان العمل أم في ميدان آخر في المجتمع لإحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة.

أسباب الصراع التنظيمي:

يعد الصراع جزءاً من حياة المنظمات على اختلاف أنواعها، وقد أورد العديد من الباحثين أسباب الصراع التنظيمي، فقد أشار كل من بطاح (٢٠٠٦) وجواد (٢٠١٠) إلى أن أسباب هذا الصراع ترجع لمجموعة من العوامل هي:

- العامل النفسي أو الذاتي، الناجم عن اختلاف الرغبات والتطلعات والميول لدى الأفراد أو الجماعات.
- عامل السلطة، الناجم عن مركزية السلطة، وعدم إشراك أطراف أخرى ذات علاقة.
- عامل المصلحة، ويتمثل بتقديم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.
- العامل الثقافي، ويعود لوجود تباين في المستويات التعليمية والثقافية للعاملين.
- العامل البيئي وما يتمخض عن طبيعة الهيكل من توزيع السلطة، وإمكانات المشاركة وتعدد المستويات الإدارية.

مستويات الصراع التنظيمي:

درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن أ.د. الزبيد... أ. الحراسيس

على الرغم من عدم وجود اتفاق على تحديد مستويات الصراع التنظيمي، إلا أن معظم الباحثين يتفقون على المستويات الآتية:

1. الصراع الذاتي: الذي يحدث داخل الفرد بسبب إحباط يلحق به، أو بسبب تعارض أهدافه وأدواره، أو بسبب مشكلات تواجهه في العمل، وما ينجم من مواقف غير مناسبة أو غير صائبة.
2. الصراع بين أفراد المنظمة: ويكون بين الأفراد داخل المنظمة، ويُعد من ضروريات نجاح المؤسسة، ضمن حدود معينة مسيطر عليها، وذلك للاستفادة من إيجابيات الصراع، والابتعاد قدر الإمكان عن السلبيات التي تؤثر في عمل الأفراد داخل المنظمة وإنتاجهم (بطاح، ٢٠٠٦، ص ٥٦).

مراحل الصراع التنظيمي:

- أجمع عدد من الباحثين على أن هناك مراحل جوهرية للصراع التنظيمي وهذه المراحل هي:
- مرحلة الصراع الضمني: تتضمن الظروف التي تسبب نشوء الصراع وغالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في توليد الصراع بشكل ضمني غير معلن.
1. مرحلة الصراع المدرك: يبدأ أطراف الصراع بإدراك وجود الصراع وملاحظته، وللمعلومات دور مهم في تغذية الصراع وإدراكه.
 2. مرحلة الشعور بالصراع: حيث يتضح الصراع ويتبلور، وتظهر أشكال من الأفراد أو الجماعات المشجعة للصراع.
 3. مرحلة الصراع العلني: وفيها يلجأ الفرد أو الجماعة لانتهاج أسلوب علني صريح للتعبير عن هذا الصراع ضد الطرف الآخر. ويكون التعبير بطرائق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية. فيما قد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، واللامبالاة وغيرها.
 4. مرحلة ما بعد الصراع: تتعلق بظروف ما بعد الصراع سواء تم التعامل معها إيجابياً أم بالكبت (سلامه وحسين، ٢٠٠٧، ص ٣٩).

نظريات الصراع التنظيمي:

تصدد العديد من النظريات لتفسير الصراع، وقد رأت الباحثة في هذا الإشارة إلى ثلاث نظريات منها:

أولاً: النظرية التقليدية :

تعد هذه النظرية الصراع داخل المنظمة ظاهرة سلبية، ينبغي على الإداري الناجح محاولة استئصاله من جذوره، وذلك يلحق الضرر بالمنظمة. فالنظرية التقليدية لا تعترف بالصراع وبناء عليه فإنها تنطلق من فرضيات عدة ، هي أن الصراع حالة يمكن تجنبها، وأن الصراع يحدث عادة في المنظمة بواسطة أشخاص

محدد، ووفق ما سلف يجب أن تؤدي السلطة دوراً فعالاً لمنع حدوث الصراع، وعلى الإدارة في حال حدوث الصراع أن تتجاهله. فالصراع بحسب أقطاب المدرسة الكلاسيكية ينظر إليه كظاهرة سلبية، وعلى الإدارة تجنب حدوثه لتحقيق الانسجام وفق القوانين، والأنظمة والإجراءات (فارس، ١٦، ٢٠٢١).

ثانياً: النظرية السلوكية:

ترى أن الصراع حتمي، ويمكن للإدارة ملاحظة بعض الجوانب الإيجابية فيه، أي إنه ليس سلبياً بمجمله، مع اعتراف السلوكيين بأن الصراع ينعكس سلباً على المنظمة ويؤدي لتوتر العلاقات بين أفرادها، كما يربك برامجها في بعض الأحيان، لذا فإن الإداري الناجح بحسب هذه النظرية هو الذي يستطيع استكشاف الصراع وحصره ضمن الحدود المعقولة، والإفادة منه في تفعيل المنظمة، وذلك من خلال ربط هذه النظرية بحركة العلاقات الانسانية، وذلك في إطار التركيز على النظام الاجتماعي من أجل تحقيق الانسجام الذي يؤدي لفاعلية المنظمة (زيد، ٣٢، ٢٠٢١).

المحور الثاني: السلوك التنظيمي:

مفهوم السلوك التنظيمي:

يعرف (عبد الباقي، ٢٠١٥) السلوك التنظيمي بأنه: "دراسة سلوك وأداء الموظفين في المنظمات باعتبار بيئة المنظمة ذات تأثير كبير في تصرفات الموظفين وسلوكهم وأدائهم وإنتاجهم"، ويرى (المغربي، ٢٠١٦) أن السلوك التنظيمي يبحث عن المعارف والمعلومات المتعلقة بالسلوك داخل التنظيمات من خلال دراسة علمية للأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية لتحسين فعالية المنظمة، فيما تعرف (الكسر، ٢٠٢٠) السلوك التنظيمي بأنه: "الطريقة التي يتصرف بها العاملون في المنظمة جماعاتٍ وأفراداً ويؤثر في أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة"، وتأتي أهمية السلوك التنظيمي في أنه يساعد المدير على فهم العاملين ويؤثر في العملية الإنتاجية، كما يسهم في عملية التوظيف، وتقييم مهارات الأشخاص المتقدمين للوظيفة، فهو يوفر الموارد البشرية بكفاءات عالية داخل المنظمة، والجدير ذكره أن نظرية السلوك التنظيمي توفر الإرشادات للمنظمات، بالإضافة لتحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، وتعزيز الإبداع والابتكار داخل المنظمة (قوادري، ٦٢، ٢٠٢٠).

عناصر المناخ التنظيمي:

تتمثل عناصر المناخ التنظيمي كما أوردها العميان (٢٠١٠)؛ هبيري (٢٠٢١) في الآتي:

١. **الهيكل التنظيمي:** المتضمن الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام، إذ يحدد نمط السلطة واتخاذ القرارات، والهياكل التنظيمية على أشكال منها النموذج الآلي الذي يتصف بعدم المرونة، ولا يتيح فرص التكيف

درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن أ.د. الزبود... أ. الحراسيس

والتأقلم مع المتغيرات المستجدة، والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرصة للإبداع والمشاركة.

٢. نمط القيادة: إن نمط القيادة يؤثر بوصفه عملية على الأفراد والجماعات داخل المنظمة، فالفائد يمدهم بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم، وتدافع عن مصالحهم، فنجاح أي منظمة يتوقف على نمط أو نوعية القيادة التي تُمارس في إدارة المنظمة.

٣. نمط الاتصال: تعد عملية الاتصال مهمة جداً داخل المنظمة، فوجود أنظمة جيدة للاتصالات، يساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتقييم الأداء والتنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، والتأثير في الآخرين وقيادتهم.

٤. طبيعة العمل: إن العمل بطبيعته الروتينية يُحدث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة، لذا ينبغي التحديث والتطوير، وإيجاد الفرص المناسبة للإبداع وتشجيع العاملين وإشعارهم بأهمية العمل.

٥. التكنولوجيا: مع أن دخول التكنولوجيا إلى منظمات العمل له مزايا الإنجاز ودقة العمل، إلا أن العنصر البشري يبقى العامل الحقيقي داخل المنظمة في ظل توفير الأطر والمُعطيات والتدريب على المهارات، وتوفير بيئة عمل جيدة ترفع الروح المعنوية لدى العاملين.

٦. العمل الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: إن عملية التفاعل بين افراد المنظمة في اتخاذ القرارات والمشاركة فيها يرفع الروح المعنوية لديهم، ويعزز دورهم في المساهمة بتحقيق الأهداف وذلك من خلال المشاركة في إبداء الرأي وترشيد القرارات، إذ يحقق نوعاً من الانسجام من قبل الأفراد العاملين في المنظمة.

أهمية الثقافة التنظيمية:

تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية ودورها لدى الأفراد والمنظمات كما يراها العميان (٢٠١٠) وقنديل (٢٠١٦) في:

١. العمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وأي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

٢. تعمل الثقافة على توسيع أفق الأفراد العاملين ومداركهم بشأن الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي إن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

٣. تساعد الثقافة على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً ما أو مشكلة معينة يتصرف وفق ثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

٤. توفر الثقافة التنظيمية إطاراً لتنظيم السلوك التنظيمي وتوجيهه، فالثقافة التنظيمية تؤثر في العاملين وفي تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.
٥. إرشادات للإدارة والموظفين: الثقافة التنظيمية توضح أنماط السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها وتوجيهها. وتوجه أفكارهم لتحقيق أهداف المنظمة ومهامها، وتحدد أساليب الموظفين للاستجابة السريعة لتصرفات المنافسين واحتياجات العملاء لتحقيق وجود المنظمة ونموها وتكاملها الداخلي من خلال تعريف أعضاء المنظمة بكيفية التواصل والتعاون بشكل فعال.
٦. الحفاظ على هوية المنظمة: تؤدي الثقافة دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة وبقائها، لأنها أداة فعالة لتوجيه سلوك الموظفين من خلال القواعد والإجراءات غير الرسمية القائمة لمساعدتهم على إكمال حياتهم على نحو أفضل، لتوضح كيفية اتخاذ الإجراءات في المواقف المختلفة.

خصائص ثقافة المنظمة:

يرى السكارنة (٢٠١١) أن الثقافة التنظيمية تتمتع بمجموعة من الخصائص وهي كما يلي:

١. الثقافة نظام مركب: تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها في تشكيل المنظمة أو ثقافة المديرين.
٢. الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها (مركبة) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، وأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
٣. الثقافة نظام تراكمي ومستمر: يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرائق انتظام هذه العناصر أو الخصائص وتفاعلها.
٤. الثقافة نظام متغير ومتطور: استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، بل إنها في تغيير مستمر، إذ تدخل عليها ملامح جديدة وتفقدها ملامحها القديمة.
٥. الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير.
٦. الثقافة التنظيمية تحدد معايير السلوك: فهي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة.

درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن أ.د. الزبود... أ. الحراسيس

٧. الثقافة التنظيمية توصف بأنها اجتماعية: لأن ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي الذي ينتمي إليه منتسبوها وهي انعكاس له.

عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل الثقافة التنظيمية على عناصر نحددها كما أوردها الغامدي (٢٠٢٠) على النحو الآتي:

١. القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد على ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فتمثل القيم في بيئة العمل التي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم (العدالة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية).
٢. المعتقدات التنظيمية: هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات (أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية).
٣. الأعراف التنظيمية: وهي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مفيدة للمنظمة وبيئة العمل، ويُفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.
٤. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب ويشمل توقعات كل من الفرد أو المنظمة للآخر، مثال ذلك (توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين) المتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية ويدعمها.

ثانياً: دراسات سابقة:

من مراجعة الباحثة للأدب النظري والدراسات السابقة لم تعثر على دراسة سابقة ذات علاقة مباشرة بتطوير دليل لإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية، لذا سوف تتطرق في هذا الجزء لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مصنفة إلى دراسات عربية وأجنبية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

دراسة فارس (٢٠٢١) بعنوان: أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، هدفت إلى تعرف أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وتكونت عينة البحث من (٩٧) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأزهر

بغزة، استخدم الباحث المنهج الكمي، وأظهرت نتائج البحث أن أكثر إستراتيجية إدارة صراع مستخدمة هي إستراتيجية التعاون تليها الحلول الوسط، ثم الاسترضاء، تليها التجنب، وفي المرتبة الأخيرة الهيمنة، وأن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لدى أفراد العينة كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة .

دراسة موناك وستيفن (Mwaniki & Stephen، 2021) بعنوان: إدارة الصراع التنظيمي ، إستراتيجية أداء جميع الجامعات العامة المهمة تحت الإهمال في كينيا هدفت لتحديد تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في (التفاوض، الوساطة، التعاون، والتجنب) في أداء الموظفين في جامعات عامة مختارة في كينيا. اتبع البحث المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة البحث (١٦٠) مشاركاً من موظفي الجامعات العامة، وقد توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية مهمة وقوية بين التفاوض والوساطة، وكذلك التعاون وأداء الموظفين في الجامعات، وخلصت إلى تأثير التفاوض والوساطة والتعاون الإيجابي في أداء الموظفين، وتأثير التجنب سلبياً في أدائهم.

دراسة زيد (٢٠٢١) بعنوان درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر هدفت إلى الكشف عن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، اعتمد البحث المنهج المختلط، فاستخدم البحث الكمي باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت أداة البحث من الاستبانة والبحث النوعي باستعمال المقابلة الشخصية المعمقة. تكونت عينة البحث من (٣٧٢) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج البحث أن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر جاءت بدرجة تقدير كبيرة، وأن أكثر إستراتيجية صراع مستخدمة هي إستراتيجية التعاون، ثم التسوية، فالتنازل، فالتنافس، وفي المرتبة الأخيرة إستراتيجية التجنب، وأن مستوى الدافعية لدى أفراد عينة البحث جاءت بدرجة تقدير كبيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات إستراتيجيتي التعاون والتسوية، وجاءت الفروق لصالح فئة "البكالوريوس"، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين إستراتيجيات (التعاون، والتسوية، والتنازل، والتنافس) ومستوى الدافعية، ووجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائياً بين (إستراتيجية التجنب)، ومستوى الدافعية، كما أظهرت نتائج المقابلات وجود معيقات من شأنها أن تؤثر سلباً في درجة فاعلية إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث، إلا أن النتائج أشارت إلى الدور الكبير والإيجابي للمديرين في التغلب على هذه المعوقات ما كان له أثر إيجابي على دافعية المعلمين.

درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن أ.د. الزبود... أ. الحراسيس

دراسة واويرو وآخرين (Waweru) et. al.، (2020) بعنوان: تأثير إدارة علاقة Principals على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في حكومات البلدان في كينيا، هدف البحث إلى التحقيق في تأثير إدارة علاقة المديرين (RM) في الالتزام التنظيمي (OC) لمعلمي المدارس الثانوية في حكومات المقاطعات في كينيا كما يتم الإشراف عليه من خلال الكفاءة الذاتية للمعلمين. تم استخدام العينات العشوائية البسيطة لسحب عينة من ١٢٠ مديراً و ٤٨٠ معلماً من مقاطعات نيروبي وماشاكوس وكاجيادو وكيامبو في كينيا. أظهرت النتائج أن معدل القراءة والكتابة لمديري المدارس كان مؤشراً مهماً على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وأن الكفاءة الذاتية كان لها تأثير إيجابي في الالتزام التنظيمي للمدرسين.

دراسة خليل (٢٠٢٠) بعنوان: إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري هدفت إلى تعرف إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري، تكونت عينة البحث من (٤٤٣) معلماً ومعلمة في مديرية التربية والتعليم لواء الجامعة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي بتطوير استبانة مكونة من جزأين، تناول الجزء الأول الصراع التنظيمي وتكون من خمسة مجالات هي (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية المنافسة، إستراتيجية الوسطية، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التجنب) وتناول الجزء الثاني الإبداع الإداري وتكون من أربعة مجالات (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة). وقد أظهرت نتائج البحث أن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، وأن تقديرات أفراد عينة البحث حول مستوى الإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة.

دراسة أبو بكر (٢٠٢٠) بعنوان: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا هدفت إلى تعرف العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التفاوض، التجنب، الإيجار، التسوية) وكل من الهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا. قام الباحثان بإعداد ثلاثة مقاييس (أساليب إدارة الصراع التنظيمي، الهناء الوظيفي، فاعلية الذات البحثية)، وتكونت عينة البحث الأساسية من (٢٥٢) عضو هيئة تدريس ببعض كليات جامعة المنيا، وتوصل البحث إلى: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب (التعاون، التفاوض، التسوية) وكل من الهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية، وعلاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب (التجنب، والإيجار) وكل من الهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية، وأن أكثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام الأكاديمية) أسلوب التعاون، ثم التسوية، فالتفاوض، فالتجنب، وجاء في المرتبة الأخيرة أسلوب الإيجار، وتوصلت إلى عدم فروق دالة إحصائية في أساليب (التعاون والتفاوض، والتسوية، والإيجار) المدركة من قبل أفراد عينة البحث تعزى إلى أي من النوع أو الدرجة الوظيفية أو التفاعل بينهما، في حين وجدت فروق

دالة إحصائياً في أسلوب التجنب تعزى للنوع في اتجاه الذكور والدرجة الوظيفية في اتجاه المدرس، بينما لم تظهر فروق للتفاعل بينهما، كما كشف البحث عن وجود فروق دالة إحصائياً في الهناء الوظيفي لدى عينة البحث تعزى للنوع في اتجاه الإناث والدرجة الوظيفية في اتجاه الأستاذ، بينما لم تظهر فروق للتفاعل بينهما، ولا توجد فروق دالة إحصائياً في فاعلية الذات البحثية تعزى للنوع أو تأثير التفاعل بين النوع والدرجة الوظيفية، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً تعزى للدرجة الوظيفية في اتجاه الأستاذ .

دراسة القحطاني والشهري (٢٠٢٠) بعنوان: درجة إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين هدفت إلى تعرف درجة كل من إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين، ودرجة الالتزام التنظيمي لديهم، والكشف عن الفروق في كل منهما، التي قد تعزى لمتغيرات التخصص، أو المؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخبرة، وتعرف العلاقة بين درجة إدارة الصراع ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، واستُخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من (١٦٥) معلماً بالمرحلة الثانوية بمحافظة خميس مشيط، اختيروا بطريقة العينة العشوائية، استُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود درجة متوسطة لإدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية، ودرجة مرتفعة للالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين .

دراسة ايتا زاهد (٢٠١٩ ، Eta Zahid) بعنوان مدى تأثير إدارة الصراعات التنظيمية والعدالة الإجرائية على أداء الموظف في الأوساط الأكاديمية في باكستان هدفت إلى التحقق من الطريقة التي يمكن أن تؤثر بها إدارة الصراعات التنظيمية والعدالة الإجرائية في أداء الموظف في الأوساط الأكاديمية في باكستان، وتم استخدام الطريقة الكمية لإجراء البحث، من خلال التطبيق على عينة مكونة من (٣٢٢) موظفاً يعملون في مناصب مختلفة في الجامعات، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين جميع المتغيرات الثلاثة المدروسة (إدارة الصراعات التنظيمية، والعدالة الاجرائية، وأداء الموظف).

دراسة هوي تشين ون (٢٠١٨ ، wu،Hui-Chin) بعنوان: تأثير صراع الدور والنمط القيادي السائد لمديري كليات التربية البدنية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في الجامعات التايوانية هدفت إلى الكشف عن تأثير صراع الدور والنمط القيادي السائد لمديري كليات التربية البدنية في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في الجامعات التايوانية، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستُخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة البحث من (٣١٢) فرداً من أفراد العينة، وتوصلت نتائج البحث إلى تأثير صراع الدور والنمط القيادي السائد لمديري وكليات التربية البدنية في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في الجامعات التايوانية.

درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن أ.د. الزبود... أ. الحراسيس

دراسة علي (٢٠١٨) بعنوان إستراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها بتحقيق الأداء المتميز لدى أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس المصرية هدفت إلى تعرف العلاقة بين إستراتيجيات الصراع التنظيمي وتحقيق الأداء المتميز، وتحديد الإستراتيجية الأكثر فاعلية لتحقيق الأداء المتميز، ولتحقيق هدف البحث استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، تكونت عينة البحث من (١٩) مشاركاً من أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس، وتوصلت نتائج البحث إلى أن هناك اتفاقاً على الإستراتيجيات ذات الأداء المتميز حيث تسعى المنظمات التعليمية لتحقيق التميز من خلال استخدام إستراتيجيات متنوعة لإدارة الصراع التنظيمي ومن أهمها الحفاظ على ركائزها وعد الموارد من الركائز المعتمد عليها في منظماتها.

دراسة أكفو (2015، Akuffo) بعنوان: طلاقة أسلوب إدارة نزاع المشرفين على سلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عكسية. هدف البحث إلى اختبار العلاقة بين إستراتيجيات الصراع التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (١١٠) أفراد من المنظمات الخاصة والعامّة، استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وكان أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير سلبي لكل من إستراتيجية التعاون والتجنب في سلوك العمل المنحرف للعاملين، وتأثير إيجابي لكل من إستراتيجية الإيجار والحل الوسط والاستيعاب في السلوك المنحرف.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ومتغيراته يتضح أن هناك تنوعاً في المواضيع والأهداف والنتائج التي تم الوصول إليها، بتنوع الجوانب التي عالجتها كل دراسة من الدراسات، وأفاد البحث من الدراسات السابقة في إعداد الأدب النظري، وإغنائه بالعديد من الأفكار ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويتشابه مع الدراسات السابقة في عينة الدراسة، ومنهجية بعض الدراسات، لقد تناولت بعض الدراسات أساليب وإستراتيجيات وأنماط الصراع التنظيمي بشكل مستقل كدراسة القحطاني والشهراني (٢٠٢٠)، **Mwaniki & Stephen** (٢٠٢١)، بالمقابل تناولت بعض الدراسات متغير البحث الرئيس من خلال الكشف عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي وإستراتيجياتها وفعاليتها والعلاقة الارتباطية بينها وبين المتغيرات كدراستي زيد (٢٠٢١)، وأبو بكر (٢٠٢٠)، بينما اختلفت عن الدراسات السابقة في حدائته ومجتمعه، وفي أنه بين درجة إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن استناداً لإدارة السلوك التنظيمي، وفي تقديم توصيات تتعلق بإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن استناداً لإدارة السلوك التنظيمي.

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته وتعرف درجة إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن استناداً لإدارة السلوك التنظيمي باعتبار هذا المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣ البالغ عددهم (١٦٩٣٨) معلماً ومعلمة وفق الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث تم اختيار عينة البحث باستخدام أسلوب العينة العشوائية وبلغت (٤٣٥) معلماً ومعلمة وزعت عليهم الاستبانة، واسترد منها (٤٢٩) استبانة صالحة للتحليل، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة.

الجدول (١) يبين توزيع أفراد البحث تبعاً للجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	نكر	192	44.8
	أنثى	237	55.2
	المجموع	429	100.0
سنوات الخبرة	من ١ - ٥ سنوات	85	19.8
	من ٦ سنوات - ١٠ سنوات	88	20.5
	أكثر من ١١ سنة	256	59.7
	المجموع	429	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	316	73.7
	ماجستير	78	18.2
	دكتوراة	35	8.2
	المجموع	429	100.0

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف البحث تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات تتعلق بالصراع التنظيمي لتطوير أداة البحث مؤلفة من (٥٣) فقرة موزعة على خمسة مجالات؛ وقد تكونت الاستبانة بشكلها النهائي من جزء يتضمن المعلومات الديمغرافية: النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي. وجزء يتضمن فقرات الاستبانة المكونة من (٥٣) فقرة، جميعها تتعلق بإدارة الصراع التنظيمي وتم تصميم الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة البحث باستخدام ما يأتي:

أولاً: صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق أداة البحث باستخدام صدق المحتوى (Content Validity)، وذلك بعرض الأداة بصورتها الأولية والمكونة من (٤٠) فقرة على (١٥) محكماً من ذوي الخبرة والكفاءة المتخصصين في الإدارة التربوية، وأصول التربية، وعلم النفس التربوي، والقيادة التربوية، في عدد من الجامعات الأردنية لإبداء آرائهم في درجة مطابقة محتوياتها وفقراتها والأخذ بما يرونه مناسباً من توجيهات ومقترحات وتعديلات، وتم الأخذ بنسبة (٨٠٪) من ملاحظات المحكمين بما يحقق أهداف الدراسة، وقد اتخذت الأداة الأولى شكلها النهائي وأصبحت تتكون من (٥٣) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة البحث وذلك عن طريق تطبيقها على عينة مكونة من (٢٥) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد ذلك حسب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وبلغ (٠.٨٨) ويعد مناسباً لأغراض البحث. كما تم تطبيق معادلة (ألفا) كرونباخ على جميع فقرات أداة الدراسة، وبلغت قيمة معامل الثبات (٠.٩٦٩) وهي قيمة مرتفعة ومقبولة لغرض التطبيق، كما تم تطبيق معادلة (ألفا كرونباخ) على فقرات كل مجال من مجالات الدراسة.

تصحيح الإجابات:

تم تصنيف إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن استناداً لإدارة السلوك التنظيمي وفق ثلاثة مستويات (منخفضة، متوسطة، مرتفعة) وحسبت متوسطات إجابات العينة لكل فقرة على النحو التالي :

طول الفئة = (الحد الأعلى للأبدال - الحد الأدنى للأبدال) / عدد المستويات

طول الفئة = $(3 / 1-5) = 1.33$

وبذلك تكون حدود المستويات الثلاثة على النحو الآتي :

عند المتوسط الحسابي الذي يقع بين (1-2.33) امتلاك للمهارة ودرجة اتجاه منخفضة.

عند المتوسط الحسابي الذي يقع بين (2.34-3.67) امتلاك للمهارة ودرجة اتجاه متوسطة.

عند المتوسط الحسابي الذي يقع بين (3.68-5) امتلاك للمهارة ودرجة اتجاه مرتفعة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة البحث سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- للإجابة عن السؤال الأول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- للإجابة عن السؤال الثاني: تحليل التباين المتعدد فيما يتعلق بمتغيرات البحث النوع الاجتماعي والخبرة والمؤهل العلمي، وللكشف عن دلالة الفروق يتم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وسيتم استخراج معامل الارتباط بين الفقرة والبعد وبين الفقرة والأداة الكلية وذلك لاستخراج فاعلية الفقرات.

نتائج البحث:

السؤال الأول: ما درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين ؟

الجدول (٢) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري ومديرات المدارس

الحكومية في الاردن على متغير إدارة الصراع التنظيمي ومجالاته من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	١	0.504	3.599	أسلوب المنافسة
متوسطة	٣	0.788	3.551	أسلوب التعاون
متوسطة	٢	0.712	3.554	أسلوب التجنب

درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن أ.د. الزبيد... أ. الحراسيس

متوسطة	٥	0.797	3.430	أسلوب التهذئة والتسوية
متوسطة	٤	0.785	3.456	أسلوب التنازل
متوسطة		0.601	3.522	المقياس_ الكلي

يتبين من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة توفر إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بلغ (3.522) بانحراف معياري (0.601) بدرجة متوسطة، وحصل أسلوب المنافسة على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.599) وبانحراف معياري (0.504) وبدرجة متوسطة، وحصل دور أسلوب التجنب على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.712) وبدرجة متوسطة، وحصل دور أسلوب التعاون على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.051) وانحراف معياري (0.712) وبدرجة متوسطة، وحصل أسلوب التنازل على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.785) وبدرجة متوسطة، وحصل أسلوب التهذئة والتسوية على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.797) وبدرجة متوسطة، اعتماداً على هذه النتيجة يتضح أنه لا يمكن أن يتم استخدام إستراتيجية واحدة فقط لحل الصراعات التي تنشأ بين المعلمين، بل هناك عدة طرق وأساليب ويعتمد اختيارها على موضوع الصراع، وحجمه وغيرها من العوامل الأخرى. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس باتوا ينظرون إلى الصراع التنظيمي بنظرة إيجابية، بدلا من النظرة السلبية التي كانت وكأنه مرض يهدد كيان المؤسسة التعليمية، فضلاً عن وجود ثقة متبادلة وتعاون بين المعلمين والمدير، واعتماد الآخر لأكثر الأساليب مرونة في التعامل مع الصراع بين المعلمين، إضافة إلى أنه يدل على اقتناع المعلم بأن مدير المدرسة قادر على إدارة الصراع جيداً، وبأساليبه التي يعتمد عليها للتقليل من آثاره السلبية، والاستفادة منه لتحقيق نتائج إيجابية. ومن الممكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس مطلعون على أسباب المشكلات أو الصراع الذي يمكن أن يحدث بين المعلمين، لذا فقد تكونت لديهم إستراتيجيات واضحة لكيفية حل هذه المشكلات، والاستفادة منها في تحفيز المعلمين على تقديم أفضل أداء لديهم للموقف الذي يواجهونه، كما أنهم يمتازون بالكفاءة والمرونة العاليتين، واتفقت نتائج البحث من حيث أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت **متوسطة** مع نتيجة دراسة كل من: البلوشي (2019)، والقحطاني (2020)، واختلفت نتائج هذا البحث عن أغلب نتائج الدراسات السابقة فقد كانت درجة ممارسة مديري المدارس لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين **مرتفعة** أو **بين مرتفعة ومتوسطة** مثل دراسة كل من: عبدالجليل (2018)، ويوسف بن عيد (2019)، والقحطاني والشهراني (2020)، ومحمد فارس (2021)، البقمي (2018).

السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث لدرجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

للإجابة عن سؤال البحث تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) والجدول (10) يبين ذلك:

الجدول (٣) يبين تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في أبعاد أساليب إدارة الصراع حسب (النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي)

Sig.	F	القيمة	المصدر
0.016	2.835	0.035	النوع الاجتماعي (Trace Hotelling's)
0.000	4.617	0.896	الخبرة (Wilks' Lambda)
0.015	2.214	0.948	المؤهل العلمي (Wilks' Lambda)
0.446	0.995	0.976	(Wilks' Lambda) تفاعل النوع الاجتماعي والخبرة ويلكس
0.2720	1.223	0.971	(Wilks' Lambda) تفاعل النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي ويلكس
0.002	2.377	0.918	(Wilks' Lambda) تفاعل الخبرة والمؤهل العلمي ويلكس
0.495	0.9610	0.966	(Wilks' Lambda) تفاعل النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي و الخبرة ويلكس

يتبين من الجدول (٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أبعاد أساليب إدارة الصراع (أسلوب المنافسة، أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب التهدة والتسوية، أسلوب التنازل) مجتمعة تعزى لكل من التفاعل بين النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، والتفاعل بين النوع الاجتماعي والخبرة، والتفاعل بين النوع الاجتماعي والمؤهل والخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المناظرة 0.961، 1.223، 0.995 على التوالي، في حين يتضح وجود فروق في كل من النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة وتفاعل الخبرة والمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (ف) المناظرة، (2.835، 4.617، 2.214، 2.377) على التوالي، ولمعرفة أي من أساليب إدارة الصراع تعود تلك الفروق تم استخدام اختبار التباين الثنائي لمعرفة دلالة الفروق في أبعاد أساليب إدارة الصراع (أسلوب المنافسة، أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب التهدة والتسوية، أسلوب التنازل) مجتمعة تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة و تفاعل الخبرة والمؤهل العلمي)، والجدول (4) يبين ذلك:

درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن أ.د. الزبيد... أ. الحراسيس

الجدول (٤) : يبين نتائج اختبار التباين الثنائي لدلالة الفروق في أبعاد أساليب الصراع تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة العملية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
أسلوب المنافسة	النوع الاجتماعي	0.67	1	0.67	2.81	0.09
	الخبرة	4.37	2	2.19	9.22	0.00
	المؤهل العلمي	2.57	2	1.29	5.42	0.00
	الخبرة * المؤهل العلمي	3.27	3	1.09	4.60	0.00
	الخطأ	97.93	413	0.24		
	الكلي	5665.15	429			
أسلوب التعاون	النوع الاجتماعي	0.01	1	0.01	0.02	0.88
	الخبرة	0.87	2	0.43	0.72	0.49
	المؤهل العلمي	0.86	2	0.43	0.71	0.49
	الخبرة * المؤهل العلمي	2.17	3	0.72	1.20	0.31
	الخطأ	249.86	413	0.60		
	الكلي	5676.10	429			
أسلوب التجنب	النوع الاجتماعي	0.46	1	0.46	0.97	0.32
	الخبرة	0.93	2	0.47	0.98	0.37
	المؤهل العلمي	5.08	2	2.54	5.35	0.01
	الخبرة * المؤهل العلمي	2.74	3	0.91	1.93	0.12
	الخطأ	195.89	413	0.47		
	الكلي	5634.31	429			
أسلوب التهذئة والتسوية	النوع الاجتماعي	4.05	1	4.05	6.79	0.01
	الخبرة	3.31	2	1.65	2.77	0.06
	المؤهل العلمي	2.30	2	1.15	1.92	0.15
	الخبرة * المؤهل العلمي	10.52	3	3.51	5.87	0.00
	الخطأ	246.54	413	0.60		
	الكلي	5318.64	429			
أسلوب التنازل	النوع الاجتماعي	1.09	1	1.09	1.97	0.16
	الخبرة	5.03	2	2.51	4.52	0.01
	المؤهل العلمي	2.14	2	1.07	1.93	0.15

0.00	4.64	2.58	3	7.75	الخبرة * المؤهل العلمي
		0.56	413	229.90	الخطأ
			429	5387.79	الكلي

يتبين من الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير النوع الاجتماعي في أسلوب التهدئة والتسوية فقط حيث كانت قيمة (ف = 6.79) لصالح الذكور بمتوسط حسابي أعلى كما يتبين من الجدول (٤)، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير المؤهل العلمي للأبعاد التالية (أسلوب المنافسة ، أسلوب التجنب) إذ كانت قيمة ف = 5.35، (5.42) على التوالي، وتبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير الخبرة للأبعاد التالية (أسلوب المنافسة ، أسلوب التهدئة والتسوية، أسلوب التنازل) وكانت قيمة ف = (9.22، 2.77، 4.52) على التوالي. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير الخبرة * المؤهل العلمي للأبعاد التالية (أسلوب المنافسة ، أسلوب التهدئة والتسوية) حيث كانت قيمة ف = (5.35، 4.60) على التوالي، ولمعرفة اتجاه الفروق في أبعاد أساليب الصراع تبعاً لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول (5) يبين ذلك:

الجدول (٥) نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في بعد التعاون من أبعاد أساليب الصراع تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	النوع	المؤهل العلمي
0.04	0.07	-0.19	ماجستير	بكالوريوس
0.00	0.10	0.38	دكتوراة	
0.04	0.07	0.19	بكالوريوس	ماجستير
0.00	0.12	0.57	دكتوراة	
0.00	0.10	-0.38	بكالوريوس	دكتوراة
0.00	0.12	-0.57	ماجستير	
الدلالة	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	النوع	الخبرة
630.0	0.09	0.21-	٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات
170.0	0.07	0.14-	أكثر من ١٠ سنوات	
630.0	0.09	0.21	أقل من ٥ سنوات	٥ سنوات إلى ١٠ سنوات
7040.0	0.07	0.08	أكثر من ١٠ سنوات	

درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن أ.د. الزبيد... أ. الحراسيس

17.0.	0.07	0.14	أقل من ٥ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
7.٤0.	0.07	0.08-	٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	

تشير النتائج في الجدول (١٢) فيما يتعلق بالمؤهل العلمي إلى أن هناك فروقاً بين المؤهل العلمي بكالوريوس و المؤهل العلمي ماجستير لصالح المؤهل العلمي ماجستير ، وبين المؤهل العلمي ماجستير وذوي الخبرة دكتوراة لصالح المؤهل العلمي دكتوراة، بين المؤهل العلمي بكالوريوس والمؤهل العلمي دكتوراة ولصالح المؤهل العلمي دكتوراة.

النوع الاجتماعي: أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن استناداً لإدارة السلوك التنظيمي، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في جميع الاساليب باستثناء أسلوب التهذئة والتسوية وجاءت الفروق لصالح الذكور. وتعزو الباحثان السبب في ذلك إلى أن إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو المدارس هي نفسها بغض النظر عن جنسهم، لأن أسباب الصراع هي نفسها لدى المعلمين والمعلمات، كعدم وضوح المسؤوليات والواجبات. أما عن وجود فروق في أسلوبي التهذئة والتسوية التي جاءت لصالح الذكور، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى محاولة مديري المدارس التقليل من الصراعات بين المعلمين التي من الممكن أن تكون عنيفة أحياناً لطبيعتهم الذكورية وطريقة تعبيرهم التي قد تتطور إلى مواجهة بالأيدي ومن الصعب تقبل أسلوب التهذئة والتسوية لحل الصراعات القائمة، أما الإناث فهن أكثر التزاماً بالقوانين والأنظمة، بالإضافة إلى طبيعة الإناث المسالمة التي يلجأن إليها في حل المشكلة بدل تفاقمها.

ثانياً : المؤهل العلمي: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن استناداً لإدارة السلوك التنظيمي ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في أسلوب المنافسة والتجنب، وأظهرت النتائج أن الفروق جاءت لصالح المعلمين من حملة "الدكتوراة". ويستدل من هذه النتيجة أن حملة هذا المؤهل لديهم الوعي والإدراك اللازمين لما يجري في مدارسهم، ولديهم المعرفة بالإستراتيجية التي يستخدمونها في محاولة إثبات الذات والرقى والتطور في موقعهم الوظيفي، وهذه الفئة هي الأكثر طموحاً بالإضافة إلى سعيها بالتمسك بوظيفتها من أجل تحقيق الامن الوظيفي والطمأنينة على مصدر دخلها واستمرارها في العمل.

ثالثاً سنوات الخبرة: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في أساليب (التنافس، التهدئة والتسوية، التنازل) وجاءت الفروق لصالح الخبرة أكثر من 10 سنوات، وتعزو السبب في ذلك إلى أن ذوي سنوات الخبرة الطويلة كونوا علاقات جيدة مع زملائهم بالعمل، الأمر الذي زاد من ولائهم للمدرسة، فأصبحوا قادرين على تجنب المشكلات والصراعات المتوقعة حدوثها وإذا حدثت يكونون قادرين على استخدام الأسلوب المناسب ، بالمقابل فإن المعلمين الأقل خبرة يحاولون في بداية حياتهم المهنية تجنب الصراعات التنظيمية، أو يكونون غير قادرين على التعامل مع الصراعات بالأسلوب المناسب .

مقترحات البحث:

- الاهتمام بمواقف الصراع والبحث في أسبابها، واتباع الإستراتيجية الإيجابية الأنسب للموقف والاستفادة منها في تعزيز العلاقات والانتماء وتحسين الأداء .
- تحفيز المديرون للمعلمين باستمرار لرفع معنوياتهم وزيادة رضاهم الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، والحد من الصراعات السلبية.
- تشجيع المعلمين على حل مشكلاتهم دون تدخل مباشر من الإدارة .
- الطلب من أطراف الصراع أن يضع كل واحد نفسه مكان الآخر، ثم يفكر بالحل المناسب.
- عقد ورشات تتعلق بالصراع، أسبابه ونتائجه وكيفية التقليل من سلبياته.

درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن أ.د. الزبود... أ. الحراسيس

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو بكر، أحمد (٢٠٢٠). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا، مجلة بحوث ودراسات انسانية، ٨(٢)، ٩٠٣-١٠٠٥.
- بطاح أحمد (٢٠٠٦) قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- جواد، شوقي (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حماد، فرح (٢٠١٧). السلوك التنظيمي وعلاقته بالذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية. الأردن
- خليل، أمال (٢٠٢٠). إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الأردن.
- زناتي، محمد (٢٠١٣). السلوك التنظيمي. ط١، القاهرة: مكتبة المتنبّي للطباعة والنشر.
- زيد، جمال (٢٠٢١). درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد
- السكرانة، بلال (٢٠١١). الابداع الإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سلامة حسين (٢٠٠٧). إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- شلابي، زهير (٢٠١٥). الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المنظمة. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ١٦(٥٢): ١-١١.
- الطراونة، حسين وآخرون (٢٠١٢). نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح (٢٠١٥). مبادئ السلوك التنظيمي: الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

العميان، محمود (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
العميان، محمود (٢٠١٨). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط٦، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

الغامدي، وفاء (٢٠٢٠). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مكاتب التعليم للبنات بالرياض، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع٥٣ (٣٠٦ - ٣٧٩).

فارس، محمد (٢٠٢١). أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة العلوم التربوية، ١١(١): ١-١٥

قاسم، أمجد (٢٠٢١). تعريف الإدارة المدرسية ووظائفها. آفاق علمية وتربوية، موقع إلكتروني: <https://bit.ly/3Di1Vsc> ، تاريخ الرجوع اليه ٢٥ /٣ /٢٠٢٢

القحطاني، عبد العزيز والشهراني، فلاح (٢٠٢٠) إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط. مجلة العلوم التربوية، ٥(٢): ١٧-٥٤.

قريشي، عبد الكريم و فائزة، رويم (٢٠١٥) الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي. مجلة دراسات نفسية وتربوية. ١٤(٦): ٨٧-٩٠.

قنديل، علاء (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، دار الفكر

المدرع، سفر (٢٠٢٠). أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في إدارة السلوك التنظيمي والاتجاه نحوه لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية. ١٢(١): ٥٧-١١١.

المغربي، محمد (٢٠١٦). السلوك التنظيمي، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

Waweru, N; Gachunga, H; & Kihoro, J. (2020). Effect of Prinsipals' Relationship Management on the Organizational Commitment of Teachers in Secondary School in Country Governments in Kenya. **Independent Journal of Management & Production**, 7(11): 2755-2777.

Wright, P., & Noe R. (1996). **Management of Organization**. Irwin: Business & Economics.

Mwaniki, G.M., & Stephen, M.A. (2021) Organization Conflict Management, The All Impotent Public Universitis Performance Strategy Under Neglet in Kenya. *European Scientific Journal*, ESJ, 17(12), 181-209 .

- Zahid, A., Zahra, M., Amjad, M., Mukhtar, R., Hamza, M., Athar, R., & sarwar, f. (2019). Influence of Organizational conflict Management and procedural justice on Employee performance in Academia of Pakistan. *Journal of Research in psychology*, 1(2), 196-19.
- Wu, Hui-Chin (2018) A study of Physical education director, Leader Ship Style and role confliction Organization Commitment Perceived by Physical education teachers of college and Universities in Taiwan, un published doctoral distraction, Sports academy, Alabama University, Us.A. .
- Ali, I.F. (2018) The Relation Ship between Organizational Conflict Strategy and Distinctive Performance. *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*, 26(5), 359-386.
- Akuffo, I.N. (2015). The in fluence of Supervisors conflict management Style on employees counterproductive work behaviors. *European Journal of Business and Management*, 7 (9), 28-33.
- Gbokwe, Anthony (2014). Is Organization Conflict health for the grow the of an Organization. *Merit Research Journals of ART. Social sciences and Humanities*. ISSN: 2350-2258. vol. 2(3). pp. 25-39.