

**واقع الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الابتدائية  
بمحافظة المنوفية**

**إعداد**

**أ / على أحمد عبدالعزيز عوض**

**د/هناء محمد جلال لطفي**

مدرس أصول التربية  
كلية التربية- جامعة المنوفية

**أ.د/ مجدي محمد يونس**

أستاذ أصول التربية  
كلية التربية- جامعة المنوفية



## المحور الأول: الإطار العام للبحث

### المستخلص:

هدف البحث إلى تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في تقليل فرص الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية، من خلال التعرف على واقع الصراع التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي بمحافظة المنوفية من وجهة نظرهم ، وكذلك التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصراع التنظيمي بمرحلة التعليم الابتدائي بمحافظة المنوفية تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس ، واستخدم البحث المنهج الوصفي ، الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ،وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (٥٠٠) معلماً من مجتمع الدراسة البالغ (٢١٣٠٢) معلماً من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية ،وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن واقع الصراع التنظيمي لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية جاء كبيراً.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي.

## Abstract

The objective of the study is to provide some proposals that could contribute to reducing the organizational conflict between the primary education teachers in Menoufia governorate. This is by identifying the reality of the organizational conflict among primary education teachers in Menoufia governorate from their point of view. Averages of responses by members of the sample study on the level of organizational conflict at the primary school level in Menoufia governorate are also identified according to the variables of scientific qualification, years of experience and gender. The study depends on the qualitative method of research and questionnaire as tools of collecting the data of the study. The community of the study is made up of all the teachers of the first cycle of basic education in Menoufia governorate. A simple random sample of (500) teachers of (21,302) from the community of the study is selected from the first cycle of basic education in Menoufia governorate. The study reveals a series of results, the most important of which is that the reality of the organizational conflict among teachers of the first cycle of basic education in Menoufia governorate is significant.

Keywords: Organizational Conflict.

## مقدمة:

الصراع ظاهرة بشرية لازمت وجود البشر منذ بداية الخليقة وغفل عنها الباحثون في دراستهم قديماً حيث كانت ظاهرة طبيعية سلبية إلى أنه في العصر الحديث توجهت الدراسات العلمية و العلماء بدء التعامل معها كظاهرة ايجابية وما ينتج عنها من رضا أو عدم رضا للبشر عامة وقد ينتج عنه ايضا صراعات شخصية أو فشل قيادة و الذي يمكن معالجته بالتدخل المباشر بين الاطراف المصارعة لحلها وفق لعنصر الرضا لدى الطرفين، ويعد الإعراف بحتمية تفاعل العاملين في المنظمات بعضهم مع بعض بصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بين الأفراد يقودنا إلى حقيقة اتفاهم في بعض المواقف و تعارضهم في بعضها الآخر، وإن الإختلاف و التعارض في أهداف و مصالح كل طرف من الأطراف بشكل متزامن يؤدي إلى ما يعرف بالصراع التنظيمي الذي يبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يحاول منعه من بلوغ مقصده أو إدراك ما يقع ضمن دائرة اهتماماته. (بوفزورة ، ٢٠١٢، ص ١٧)

والعنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات ، بل إنه يمثل ركيزتها في تحقيق نجاحها و تنفيذ أهدافها ، و من هنا فإن الإدارة تصب كل إهتمامها على توجيه العاملين لديها و بناء قدراتهم إيجابيا من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة ، و العمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة و الاحترام المتبادل و الشعور بالمسؤولية والانتماء و بث روح التعاون و الولاء في العمل. (الفقاوي، ٢٠١٧ ، ص ٢)

لذلك فالصراع التنظيمي يعتبر من التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات وهذه التحديات قد تكون على شكل صراعات أو نزاعات داخل التنظيم بين العاملين، وعلى الإدارة أن تتدخل للتعامل مع الصراعات التنظيمية لإعادة التوازن المطلوب للتنظيم ككل.

تعد المدارس الابتدائية كغيرها من المراحل التعليمية الاخرى مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظومة التربوية في المجتمع، بل إن مسؤوليتها تتعاطم بإعتبارها الأساس الذي يمهّد للإنتقال للمراحل التعليمية الأعلى ، ومن ثم يصبح الصراع التنظيمي للمعلمين بهذه المدارس أمر على درجة عالية من الإهتمام لكون المعلم في هذه المرحلة تحديداً يعد القدوة والمثل الأعلى بالنسبة لتلاميذه ، وأنه يمثل بالنسبة لهم الشخص الذي يحاكونه ويتأثرون بأقواله وأفعاله ، وبالتالي تصبح

قضية الصراع التنظيمي بالنسبة لمعلم المرحلة الابتدائية أمر في غاية الأهمية نظراً لتأثيره المباشر في سلوكيات تلاميذه ، وبالتالي تصبح دراسة الصراع التنظيمي لديهم مسألة ضرورية لمعرفة مدى قدرته على المشاركة في تحقيق أهداف هذه المرحلة ، ولما كانت المدرسة الابتدائية شأنها شأن باقي المؤسسات الاجتماعية الأخرى يتخللها أحياناً بعد الصراعات التي تؤثر على سير العملية التعليمية ، فقد أصبح من الضروري معرفة واقع الصراع التنظيمي الذي ينشأ داخل المدارس الابتدائية حتى يتم تقديم بعض المقترحات التي قد تسهم في تقليل فرص الصراع التنظيمي لدي المعلمين ، فيتمكنون من أداء مهامهم التربوية بفاعلية أكثر تعينهم على بلوغ أهداف مدرستهم بسهولة ويسر ، وقد أشار بارسكي (Barsky,2003) إلى أن الصراع الناشئ عن التباين الشخصي بين المعلمين له إنعكاس وأثر في أدائهم الوظيفي. كما أوضحها العطيه (٢٠٠٣ : ٢٦١ ) "أن الصراع يمكن أن يكون سبباً في عدم تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال ظهوره على شكل مشكلة جدية في المنظمة ، ويؤدي إلى التشويش بحيث يجعل من الصعب على العاملين أن يعملوا مع بعضهم بعضاً في تناسق وانسجام".

وإنطلاقاً مما سبق فقد وجد الباحث نفسه مدعواً لدراسة هذا الموضوع الذي يحس مشكلته في الكشف عن واقع الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية.

#### مشكلة البحث:

تعد المدارس الابتدائية كغيرها من المراحل التعليمية الأخرى مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظومة التربوية في المجتمع، بل إن مسؤوليتها تتعاضد باعتبارها الأساس الذي يمهّد للانتقال للمراحل التعليمية الأعلى ، ومن ثم يصبح الصراع التنظيمي للمعلمين بهذه المدارس أمر على درجة عالية من الإهتمام لكون المعلم في هذه المرحلة تحديداً يعد القدوة والمثل الأعلى بالنسبة لتلاميذه ، وأنه يمثل بالنسبة لهم الشخص الذي يحاكونه ويتأثرون بأقواله وأفعاله ، وبالتالي تصبح قضية الصراع التنظيمي بالنسبة لمعلم المرحلة الابتدائية أمر في غاية الأهمية نظراً لتأثيره المباشر في سلوكيات تلاميذه ، وبالتالي تصبح دراسة الصراع التنظيمي لديهم مسألة ضرورية لمعرفة مدى قدرته على المشاركة في تحقيق أهداف هذه المرحلة ، ولما كانت المدرسة الابتدائية شأنها شأن باقي المؤسسات الاجتماعية الأخرى يتخللها أحياناً بعد الصراعات التي تؤثر على سير العملية التعليمية ، فقد أصبح

من الضروري معرفة واقع الصراع التنظيمي الذي ينشأ داخل المدارس الابتدائية حتى يتم تقديم بعض المقترحات التي قد تسهم في تقليل فرص الصراع التنظيمي لدى المعلمين ، فيتمكنون من أداء مهامهم التربوية بفاعلية أكثر تعينهم على بلوغ أهداف مدرستهم بسهولة ويسر، وإنطلاقاً مما سبق فقد وجد الباحث نفسه مدعواً لدراسة هذا الموضوع الذي يحس مشكلته في الكشف عن واقع الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية.

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولتها الإجابة على الأسئلة التالية :-

س١. ما الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي ؟

س١. ما واقع الصراع التنظيمي لدى معلمي التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية من وجهة نظرهم؟

س٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات عينة الدراسة حول واقع الصراع التنظيمي بمرحلة التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية ، تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس؟

س٤. ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تقليل فرص الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الإبتدائية بمحافظة المنوفية؟

#### أهداف البحث:

هدف البحث إلى تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في تقليل فرص الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الإبتدائية بمحافظة المنوفية، من خلال:

- التعرف على واقع الصراع التنظيمي لدى معلمي التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية من وجهة نظرهم.
- الكشف عن الفروق بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصراع التنظيمي بمرحلة التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس.
- تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في تقليل فرص الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الإبتدائية بمحافظة المنوفية.

### أهمية البحث :

قد تفيد نتائج هذا البحث في توضيح إستراتيجيات الصراع التنظيمي لرفع مستوى العلاقات الإنسانية السائدة في العمل لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية، و التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات التعليمية بمحافظة المنوفية بشكل خاص و التربية و التعليم بشكل عام ، وقد تسهم نتائج هذا البحث في تقليل فرص الصراع بين المعلمين وبعضهم مما يسهم في إيجاد بيئة تعليمية قليلة الصراعات ، فينعكس ذلك على الأداء المدرسي وزيادة فاعليته.

### منهج البحث:

إستخدم البحث المنهج الوصفي مستعينة بأسلوب البحث الوصفي المسحي للعينة ، لمناسبتها في تحقيق أهداف البحث، حيث جمعت البيانات من عينة البحث ، ثم تحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمها على مجتمع البحث. وذلك بإستخدام إستمارة استبيان تم تطبيقها علي بعض معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية، وذلك لمعرفة واقع الصراع التنظيمي لديهم.

### مصطلحات البحث:

### الصراع التنظيمي (Organizational Conflict):

**الصراع (Conflict) لغة :** المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية يعني النزاع و الخصام ، الخلاف و الشقاق ، و كلمة الصراع مشتقة من كلمة conflict و هي من أصل لاتيني ، تعني العراك أو الخصام ، إذا فالصراع إشتقاقا يعني التعارض بين المصالح و الآراء أو الخلاف . ( اللوح ، ٢٠٠٨، ص ١١ )

### الصراع التنظيمي (Organizational Conflict) إصطلاحاً: هو سلوك علني وصريح

يمارسه الأفراد والجماعات داخل التنظيم الإداري حول بعض المبادئ أو الهدف الذي يسعون إلى تحقيقه أو الحفاظ عليه. ( عبدالباقي ، ٢٠٠٣، ص ٥٢ )

و يعرفه " Robbins " بأنه العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً أو يوشك على ذلك في شيء ما يهتم به الطرف الأول .

(Robbin,S.P, 2001,385)



يعرف الصراع التنظيمي (Organizational Conflict) بين معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية إجرائياً في هذا البحث أنه موقف تنافسي بين معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية ، فيما بينهم أو مع الإدارة ، تكون فيها جميع الأطراف مدركة للتعارض فيما بينها في الوقت الذي يرغب كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، و يمكن أن يكون في هذه الحالة مدمراً أو بناءاً".

#### الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة التي أجريت في البيئة المصرية وفي بيئات عالمية والتي أفادت في تحديد مشكلة البحث الحالي، وسوف يتم عرض أبرز هذه الدراسات مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

دراسة (الرمحي، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية إستراتيجيات إداره الصراع التنظيمي في منطقته القدس من وجهة نظر المعلمات ، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،حيث تكونت عينة من معلمات المدارس الإعدادية في منطقة القدس اللاتي بلغ عددهن (٥٠) خمسون معلمة ، وإستخدمت الدراسة إستبانة مكونة من (٤١) فقره موزعة على خمس إستراتيجيات للصراع ، (إستراتيجية التعاون ، إستراتيجية التجنب ، إستراتيجية التنازل ، إستراتيجية التنافس ، إستراتيجية التسوية) ، ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: أن درجه استخدام إستراتيجيات إداره الصراع من قبل مديرات المدارس الإعدادية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمات كانت متوسطة ، وأن درجه ممارستهن إستراتيجيات إداره الصراع تنازلياً كانت كالآتي (إستراتيجية التعاون ، إستراتيجية التسوية ، إستراتيجية التجنب ، إستراتيجية التنافس ، إستراتيجية التنازل).

دراسة (محاسنة ، و العظامات ٢٠١٩ ) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة الإرتباطية بين إستراتيجيات الصراع وكفاءة الإتصال لدى المعلمين، ومعرفة درجة استخدام المعلمين لإستراتيجيات الصراع، ومستوى كفاءة الإتصال لديهم. كما هدفت إحصائياً في إستراتيجيات الصراع تعزي لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ، وإستخدمت الدراسة مقياس إستراتيجيات إدارة الصراع، ومقياس كفاءة الإتصال ، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة

من ( ٨٤ ) معلماً ومعلمة من معلمي مديرية تربية والتعليم محافظة المفرق ، ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: أن أكثر إستراتيجية للصراع المستخدمة هي إستراتيجية التكامل، تليها إستراتيجية التجنب، فإستراتيجية التسوية، و إستراتيجية الإجبار، وفي المرتبة الأخيرة إستراتيجية السيطرة. وأن مستوى كفاءة إستخدام إستراتيجية الإتصال لدى أفراد العينة كان متوسطاً.

و دراسة (أحمد، ٢٠١٨) فقد هدفت إلى مناقشة طبيعة الصراع التنظيمي وأنواع الصراع التنظيمي ومصادره، والنتائج المترتبة عليه حتى يمكن التعرف على الإستراتيجيات الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي ، و أهمية أن يدار بطريقة إدارية إيجابية، مع توضيح أوجه القصور التي تشوب كل إستراتيجية من خلال تحليل الدراسات السابقة لها. حتى يمكن إقتراح تصور لكيفية الإفادة من إستخدام إستراتيجية نظرية المباراة كأحد الأساليب الكمية السلوكية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية. وعلى ضوء ذلك إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة : قدمت الدراسة تصور مقترح بهدف الإفادة من نظرية المباريات في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، وذلك من خلال إجراء تعديلات وتغييرات وإضافات في جوانب عملها من مؤسسات وأعضاء .

أما دراسة (شرف ، ٢٠١٧ ) فقد هدفت إلى تحديد أهم متطلبات إداره الصراع التنظيمي بالمدارس والتعرف على إنعكاس إداره الصراع التنظيمي بالمدارس على أداء المعلمات الوظيفي، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته مع طبيعة الدراسة وأهدافها ، وأعتمدت الدراسة على الإستبيان فى جمع البيانات حيث يتكون من ثلاث محاور، المحور الأول عن أساليب الإداره في حل الصراع ، والمحور الثاني عن متطلبات إداره الصراع في المدارس ، والمحور الثالث عن معوقات إداره الصراع ، ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: غياب توافر متطلبات إداره الصراع التنظيمي بالمدارس من إتصال فعال ، وعلاقات إنسانية ، ومناخ تنظيمي فعال ، وقياده ديمقراطية غير نمطية ، ونقص ثقافة إداره الصراع التنظيمي بالمدارس وخاصة لدى الإداره المدرسية ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في إنعكاس إداره الصراع على أدائهم تعزي إلى (المرحلة التعليمية -الخبره في التدريس).

كما هدفت دراسة ( هاني ، و الغرايبة ٢٠١٦ ) إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي ، أسباب وجود الصراع ، الآلية التي يتم من خلالها مواجهة الصراع ، داخل مدارس تربية أربد الأولى من وجهة نظر معلمات و مديرات هذه المدارس ، وقد إستخدم الباحثان المنهج النوعي وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، بما فيها المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة فرضيات الدراسة ، ولجمع البيانات إستخدم الباحثان أسلوب المقابلة الشخصية على عينة الدراسة البالغة (١١) معلمة ، (٤) مديرات تم إختيارهن بطريقة عمدية من عدد ( ٤ ) مدارس للبنات في منطقة أربد ،ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: لا توجد مدرسة تخلو من حدوث الصراعات التنظيمية فيها حتى و إن كانت تمتلك إدارة ناجحة و حكيمة ، من الأسباب الرئيسية لحدوث الصراعات غياب العدالة و عدم الشعور بالرضا الوظيفي لدى المعلمات بالمدارس ، يجب تبنى إستراتيجية معينة تقوم على مجموعة من الأسس التي تؤدي إلى إيجاد بيئة و مناخ مؤسسي محفز على الصراع الحميد يسوده التعاون و الألفة و بذل المزيد من العمل .

كما هدفت دراسة ( شحادة، ٢٠١٥ ) إلى التعرف على إدارة الصراع التنظيمي لمدرء المدارس الثانوية في محافظة بغداد /الرصافة من وجهة نظرهم ومعاونيهم ، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تحديد مجتمع البحث بمعاوني المدارس الثانوية، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٥٠) معاون ومعاونة ، و لتحقيق نتائج الدراسة تم إعداد أداة ( استبانة) مكونة من (٥٠) فقرة ، و تم تحكيم الأداة من قبل عدد من المتخصصين للتأكد من صدقها ، وقد إستعملت الحقيبة الإحصائية SPSS باستخدام برنامج التكرارات والمتوسطات و الانحرافات المعيارية لتحليل النتائج ، ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: لا يمكن تجاهل الصراع التنظيمي داخل اي مؤسسة بما فيها المدارس الثانوية ، فالصراع التنظيمي ضرورة حتمية في أي مؤسسة فمن خلاله يتم الكشف عن سلبيات العمل و الممارسات الخاطئة و العمل على تصحيحها، عدم تجاهل الصراع التنظيمي أو القضاء عليه وإنما الإستفادة من إفرزاته في تصحيح مسار العملية التعليمية داخل المدرسة ، إعداد برامج تدريبية من قبل مديريات التربية العامة لمدرء المدارس على كيفية إدارة الصراع التنظيمي ، ضعف مدرء المدارس الثانوية في إدارة الصراع التنظيمي ، كما أشارت نتائج البحث إلى أنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية مما يجعل وجهات النظر متقاربة بين إجابات معاونيهم ( ذكور - إناث).

وهدفنا دراسة "كريمي وآخرون" (Karimi, Alireza and others, 2014) إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية وأثرها على دافعية الرياضيين في مدارس مدينة جورجيا بأمريكا. وإعتمدنا الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (٦٤) معلماً و (٧٠٠) رياضي. وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة ، ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: إستراتيجية التعاون هي الأكثر استخدام لدى معلمي التربية الرياضية، بينما احتلت إستراتيجية الهيمنة المرتبة الأخيرة بين الاستراتيجيات المستخدمة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إستراتيجيات الصراع على دافعية الرياضيين.

كما هدفنا دراسة (يونس ٢٠١٣) إلى توضيح مفهوم الصراع التنظيمي ومراحله وأهم إستراتيجياته و الوقوف على مفهوم الإلتزام التنظيمي وأهميته وأبعاده ، التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمنطقة القصيم إستراتيجيات إداره الصراع التنظيمي وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في الإستفادة من استخدام إستراتيجيات إداره الصراع التنظيمي ، وإستخدمنا الدراسة منهج البحث الوصفي مستعيناً بمدخل البحث الوصفي المسحي بالعينة ، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة ، وتمثلت عينة الدراسة بنسبه ١٠% من المجتمع الأصلي من ٣٩٠ معلماً تم توزيع أداه الدراسة عليهم ، ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: وجود علاقة إرتباطية موجبة بين إستراتيجيات إداره الصراع (التعاون ، والتنازل ، والتسوية ) وبين الدرجة الكلية للإلتزام التنظيمي ، وجود علاقة طردية سالبة بين إستراتيجية (التنازل والتسوية ) وبين الدرجة الكلية للإلتزام التنظيمي.

دراسة " صالح، و أدولباكدي" (Salleh,Adulpakdee,2012) فقد هدفت إلى التعرف على أسباب الصراع والطرق الفعالة في إداره الصراع من وجهة نظر مديرو ومعلمي المدارس الثانوية الإسلامية الخاصة في ولاية يالا في تايلاند ، وقد إستخدمنا الدراسة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرو ومعلمي المدارس الثانوية الخاصة في الولاية وعددها (٢١) مدرسة ، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٣) مدير ومعلم، (١١) مدير مدرسة و(٣٠٢) معلماً موزعين على (١١) مدرسة ، وقد إستخدمنا الدراسة الإستبانة والمقابلة أداتين رئيسيتين لجمع البيانات ، ومن أهم

النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: يرى مديرو المدارس الثانوية الإسلامية أن المسؤوليات غير المحدده هي من أهم أسباب الصراع ، بينما يرى المعلمون أن إختلاف وجهات النظر من أهم أسباب الصراع ، يتفق مديرو المدارس والمعلمون على أن تحديد الأسباب وإتخاذ الإجراءات المناسبة هي الطريقة الأكثر فاعلية لحل الصراع.

ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة بدا واضحاً للباحث أن هناك حاجة إلى دراسة ضرورة لتحليل ومناقشة البحوث و الدراسات وذلك للتعرف على أهم النقاط التي تم إبرازها عند إجراء كل منها :

يتفق هدف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أن الصراع التنظيمي قضية ذات أهمية بالغة في العمل التنظيمي ، ولها نتائج إيجابية وأخرى سلبية ، لذا يجب ربط الصراع التنظيمي بإستراتيجيات وطرق مجدية ومفيدة للتعرف على واقع الصراع التنظيمي لدي معلمي التعليم الابتدائي بمحافظة المنوفية ، وتقديم بعض المقترحات التي يمكن ان تسهم في تقليل فرص الصراع التنظيمي لديهم ، وإتخذت كل دراسة العينة المناسبة لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته ، بينما تناول البحث الحالي معلمي المرحلة الإبتدائية بمحافظة المنوفية و هي تتفق مع جميع الدراسات السابقة التي تناولت المؤسسات التعليمية ، وتناول البحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، كذلك جميع الدراسات السابقة، ما عدا دراسة (هاني، الغرابية، ٢٠١٦) إعتمدت على المنهج النوعي، وتناول البحث الحالي الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات وذلك لمناسبتها لطبيعة ومنهجية البحث وتحقيقاً لأهدافه ، كذلك جميع الدراسات السابقة ما عدا دراسة (هاني والغرابية، ٢٠١٦) اعتمدت على المقابلة فقط في جمع البيانات، بينما إعتمدت دراسة (صالح وأدولباكري، ٢٠١٢) على المقابلة والإستبانة معاً لجمع البيانات.

وقد إستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بلورة بعد الجوانب المتعلقة بهذا البحث، سواء في إختيار الموضوع أو إثراء الإطار النظري ، والبحث عن الإضافة في الدراسات السابقة وتجنب تكرار ما ورد فيها ، في تصميم أداه البحث وهي الإستبانة وبنائها من حيث بعض المحاور ، والمتغيرات الديموغرافية ، يشترك البحث الحالي مع هذه الدراسات في معرفة واقع الصراع التنظيمي لدي معلمي المرحلة الإبتدائية بمحافظة المنوفية ، الإفادة مما ذكر من مراجع علمية إستندت إليها في مادتها

العلمية ، يشترك البحث الحالي مع الدراسات السابقة في إختيار مجتمع الدراسة وهم المعلمين ، وتختلف مع الدراسات السابقة من حيث مكان تطبيق الدراسة الحالية وهي محافظة المنوفية ، الإفادة من التوصيات والمقترحات التي توصلت اليها تلك الدراسات ، مقارنة النتائج التي توصل اليها البحث الحالي بالنتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة.

#### إجراءات البحث:

تمثلت إجراءات البحث الحالي، فيما يلي: -

- مراجعة الأدب التربوي؛ ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي المتمثل.
- اعداد أداة البحث (الاستبانة) وتقنيها وتطبيقها على عينة البحث من معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية.
- تحليل نتائج البحث وتفسيرها.
- تقديم مقترحات يمكن أن تسهم في تقليل فرص الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية ، وفقا لما توصل إليه البحث الحالي من نتائج.

#### الإطار النظري والمفاهيمي للبحث:

وفقا لأهداف البحث الحالي ، فإن الإطار النظري والمفاهيمي سوف يتضمن بالعرض والتحليل المباحث التالية :

#### مفهوم الصراع التنظيمي:

تعددت تعريفات الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين وإختلاف تخصصاتهم فمنهم من إستخدم كلمة الصراع ومنهم من إستخدم كلمة النزاع أو الخلاف أو التناقضات وقد عرف القريوتي (٢٠٠٩) الصراع بأنه" عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلباً على طرف آخر ، بشكل يؤثر سلباً على قدره ذلك الطرف بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمه مصالحه ، وأضاف الحمود (٢٠٠٢) تعريف ليكارت للصراع بأنه" المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع وعلى ضوء التعريفات السابقة، يرى الباحث أن الصراع التنظيمي يتسم بالخصائص التالية: أنه ظاهرة سلوكية إنسانية على كل المستويات ، وأنه

يحدث نتيجة مشيرات بيئية أو ذاتية ، وأنه لا يقتصر على الفرد ذاته وإنما يشمل أفراداً وجماعات ومؤسسات ، وأنه موقف يتميز بحدين متناقضين أحدهما الربح والآخر الخساره ، وأن نتائج الصراع تظل غير معلومة للأطراف المتصارعة لحين إنتهاء الصراع.

وقد أشار " Boulding " الصراع التنظيمي بأنه "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". (العميان، ٢٠٠٤، ص٣٦٣)

أما عن تطوير مفهوم الصراع التنظيمي فقد مر بثلاث مراحل نكرها الطويل (٢٠٠٦) في أنها تتمثل في المراحل التالية:

- مرحلة النظرية التقليدية: التي تنطلق من ضرورة القضاء على الصراع او الحد منه ما أمكن لأنها تعتبر كل أنواع الصراع مخله بوظائف النظام.
- مرحله النظرية السلوكية: التي تبنت فكره أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة .
- مرحله النظرية التفاعلية: وهي لا تنتظر إلى الصراع فقط على أنه يشكل قوه إيجابية في الجماعه ولكنها تناقش أيضاً أن بعض الصراع ضروري وحتمي لفاعلية عمل الجماعة ويمكن إجمال النقاط التي تتميز بها النظرة التفاعلية للصراع عن غيرها من النظرات الأخرى في أنها تنتظر إلى إداره الصراع على أنها من مسؤولية جميع إداريي النظام ، وأنها تعترف بالضروره المطلقه للصراع البناء أو الصراع الوظيفي كما أنها تشجع المعارضة البناءه أو الوظيفية.

وقد أشار المغربي (٢٠٠٤: ٢١٣) أنه يجب على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع التنظيمي في حالتين إذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلا بد من تدخل الإدارة لتخفيف حده ذلك الصراع وإذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلا بد من تدخل الإدارة من أجل تنشيط الصراع كما أوضح عبد الوهاب (٢٠٠٠: ٢١٠) أن للصراع التنظيمي ثلاث مستويات وهي :

١. مستوى الصراع المرغوب فيه وهو المفيد والذي يتميز بالحيوية والبحث عن حلول للمشكلات والتحرك الايجابي نحو الهدف.
  ٢. مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه وهو ضار بمصلحة المنظمة.
  ٣. مستوى صراع أقل من المرغوب فيه وهو أيضاً ضار بمصلحة المنظمة.
- مما سبق نستنتج، أنه يمكن للصراع أن يكون عائقاً رئيسياً لعدم تحقيق المؤسسة لأهدافها، نظراً لأنه نوع من أنواع المشاكل التي قد تؤدي إلى خلق جو من التوتر، و الإرتباك، و التشويش بين العاملين. وبالتالي، صعوبة تأقلمهم مع بعضهم بعضاً، وعدم إنجازهم لمهامهم ، ومن الممكن أن يكون مفيداً يتميز بالحيوية وحل المشكلات والتحرك الإيجابي نحو أهداف المؤسسة.

### أنواع الصراع:

نلاحظ عدم وجود إتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي إلا أن معظم كتاب الإدارة قسموه إلى أربعة أنواع رئيسية و هذا يتفق مع " العمري" ( ٢٠٠٥ ) م فيصنف الصراع حسب مستوياته في التنظيم الى : الصراع داخل الفرد ( personal Intra ) والصراع بين الأفراد ( personal Inter ) والصراع داخل الجماعة ( group Intra ) والصراع بين الجماعات (group Inter) ، وفيما يلي تصنيف لهذه الأنواع من الصراعات وفقاً للمستويات المختلفة الدارجة فيها. ( العمري، ٢٠٠٥ ، ص ١٠ )

١. الصراع داخل الفرد نفسه: وهو إضطراب داخل الفرد ، قد يكون بسبب تعارض ، أو لتناقض بين أهدافه ، أو خبراته ، أو رغباته مع منظومة القيم المترسخة داخله.
٢. الصراع بين الأفراد: وينشأ هذا النوع من الصراع بين شخصين أو أكثر من نفس المجموعة أو من مجموعتين مختلفتين، وهو من أكثر أشكال الصراع شيوعاً من بين أنواع الصراع المعروفة.
٣. صراع الجماعات: هذا النوع من الصراع ينشأ بين الجماعات التي داخل المنظمة الواحدة لإختلاف بين وجهات النظر، والتي تظهر عندما تتفاعل الجماعات فيما بينها.
٤. الصراع المؤسسي (بين المنظمات) ، (بين الجماعات) : لا يكاد يختلف الصراع المؤسسي عن الصراع بين جماعات العمل نفسها، ولكن يمكن الإختلاف في المدركات والأهداف وسبل



تحقيقها فضلاً عن الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمات والمشكلات الناجمة عنها كمحدودية الأسواق المتاحة للإستثمار وأحجامها، والتنافس على زيادة الحصة السوقية والقدرات الشرائية المتباينة والمتاحة للأفراد، وكذلك التنافس على الموارد وخاصة المالية بين منظمات الأعمال المختلفة، إضافة إلى العوامل الإقتصادية و الإجتماعية والثقافية والتي غالباً ما تحمل بين ثناياها آثار متعددة لخلق الصراع ولتحقيق أبعاده بين المنظمات المختلفة.(حمود، ٢٠٠٢، ص ١٤٩).

#### أسباب الصراعات التنظيمية:

**أولاً: أسباب ناجمة عن الإتصالات الإدارية :** تعود معظم المشكلات إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الإتصال وقنواته، فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية وقد يختلف الأفراد بإختلاف إتجاهاتهم وتتضمن الإتجاهات الأشكال التالية : (الإنطواء، وحبس المعلومات ، والمبالغة في تخطي خطوط السلطة).

**ثانياً: أسباب ناجمة عن التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:** تتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الإختصاصات والواجبات و المسئوليات المعطاة لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الإستشارة؛ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

**ثالثاً: أسباب ترجع إلى بيئة العمل:** تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الإتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف. (زرفاوي ، ٢٠١٤ ، ص ٩٠ )

#### مراحل الصراع:

إن عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع ولكن هناك إختلاف حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها. ولكن الصراع يمر بأطوار وسلاسل متعددة لا يمكن أن تظهر بدون مقدمات أو من العدم حتى و إن ظهر فجأة

فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الأفراد والجماعات. ( العميان ، ٢٠٠٤ ، ص١٦ )

(١) **مرحلة الصراع الكامن** : وهى المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه. وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى إستقلالية وتشعب الأهداف. (Rahim, M. Afzalur, 2001)، ومن الأمثلة على ذلك، المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي، وهذا يسمى أيضاً بالصراع الضمني . (العطية، ٢٠٠٣، ص٢٢)

(٢) **مرحلة إدراك الصراع** : تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعا مرتقباً سوف يحدث. وغالباً ما يبدأ عندما يلاحظ وجود تناقض أو تضارب في المصالح والأهداف في هذه المرحلة، فإن أول مؤشرات إدراك الصراع هي درجة تنشيط العلاقات بين الأفراد، وأسلوب تعاملهم نتيجة للتفاعل و الإختلاف أو تباين الأهداف لأن المشاعر تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل الإتجاهات ورسم الصور الذهنية السيئة، الأمر الذي يؤدي إلى إدراك أن هناك صراع. ( Rahim, M. Afzalur, 2001 )

(٣) **مرحلة الشعور بالصراع** : هي المرحلة الأكثر تقدماً عن سابقتها حيث يبدأ فيها أطراف الصراع الشعور بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة، وبمعني آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي أو الفعلي ، حيث تتولد أشكال من القلق والتوتر على المستوى الفردي والجماعي، وهنا قد تعتبر مرحلة النوايا فقد يظهر الصراع بسبب نوايا خاطئة أو سوء فهم نتيجة لمنافسة ما على هدف واحد. ( احمد، ٢٠١٨ ، ص٢٦٥ ، و العميان ، ٢٠٠٤ ، ص٦٥ )

(٤) **مرحلة إظهار الصراع العلني** : هي مرحلة إستخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع فهي محاولات للتعبير عن النوايا. (العطية، ٢٠٠٣)

وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارح عليها، ومن أمثلة ذلك الهجوم أو الإنسحاب أو تقديم التنازلات أو اللامبالاة وكل الوسائل الدفاعية الممكنة ، وفي هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو حل الصراع. ويعد الصراع العلني هو أكثر الحالات المعروفة عن مراحل الصراع سواء أكان سلوكياً أو لفظياً. (احمد، ٢٠١٨، ص ٢٦٥)

**٥) مرحلة ما بعد الصراع:** هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع ، وفي كثير من الأحيان يمكن أن تتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، مما يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد والجماعات ( العميان، ٢٠٠٤) وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل، ويتم بدلا منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لإستكمال الصراع .وهنا يشير بوندي "Pondy" إلى آثار ذلك بأن الصراع إذا تم معالجته بشكل يحقق رضا كل الأطراف المتصارعة فإنه قد يصبح أساس للعلاقات التعاونية بين هذه الأطراف .على الجانب الآخر، إذا تم اخماد الصراع فقط دون حله أو معالجته فإن معنى ذلك أن مصادر الصراع مازالت موجودة ويمكن أن تتفاقم وتتفجر ويصبح الصراع أكبر مما كان عليه وستتضاعف آثاره السلبية. ولهذا حذر (شوقي ناجي جواد، ٢٠٠٠) في (مؤمن خلف عبد الواحد، ٢٤) أنه كلما تفاقت الأمور و ازدادت سوء فإنه يتطور لصراع هدام ، حيث يسعى كل طرف من الأطراف إلى الإيقاع بالطرف الآخر حتى لو أدى ذلك لتدميره تماماً على كل الأصعدة الشخصية والعامة. (احمد ، ٢٠١٨ ، ص ٢٦٥).

#### إستراتيجيات الصراع التنظيمي:

لقد مرت الأفكار والدراسات المتعلقة بالصراع بتطورات عديدة خلال القرن العشرين . فكانت البداية مع حركة الإدارة العلمية حيث إعتقد رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم فردريك تايلور بأن الصراع يشكل تهديداً. وعليه فإنه ينبغي تجنبه أو الإسراع في حله ، وأن أهداف الصراع تكمن في جعله إيجابياً ومفيداً بشكل دائم والفرق بين حل الصراع و إدارة الصراع أكثر من مسألة دلالة اللفظ

كما يشير إلى ذلك، ( Robbins ) إلى أن حل الصراع يدل على : خفض أو قضاء أو إستبعاد أو إنهاء الصراع. (أحمد، ٢٠١٤، ص ٣٣)

وطبقاً لرأي "رحيم" فإن ما تحتاجه المنظمات المعاصرة هو إدارة الصراع وليس حل الصراع أو إنهائه، فإدارة الصراع ليست بالضرورة أن تعني تخفيض أو إنهاء الصراع و إنما إستراتيجيات كمية على مستوى المنظمة وتطبيقات من أجل التقليل من الصراعات الضارة (السلبية) وتعزيز الوظائف البناءة والإيجابية للصراع. (احمد، ٢٠١٨، ٢٥٣)

يمكن استخدام إستراتيجيات مختلفة للتعامل مع الصراع فعندما تحدث نزاعات معينة بين العاملين أو بين الوحدات داخل المنظمة، عندها ماذا يفعل المدير عندما ينشأ الصراع بين الفريق آو بين فرق العمل المختلفة؟ وما هي مسؤولية المدير هنا؟ فقد أشارت العديد من الأبحاث بأن هناك إستراتيجيات مختلفة يمكن إستخدامها للصراع التنظيمي داخل المؤسسة ومن هذه الإستراتيجيات ما يلي: (مطر، ٢٠١٤، ص ١٦)

١. إستراتيجية التعاون: ويقصد بها أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلي حاجات الطرفين ، ويعني بإهتمامات كل منهما ، وتسمى هذه الاستراتيجية "بإستراتيجية الربح" فهي تتميز بإهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم، المعشر (٢٠٠٥ : ٤٤ ) ويكون التعاون أنسب أده لإداره الصراع التنظيمي عندما لا تعاني الأطراف من ضغوط الوقت ، وتريد حلاً يحقق فائده الجميع، مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة، وهنا يستطيع المدير كمعالج للصراع الذي ينشب بين رؤوسيه ، خاصة عندما يلتمس للتعاون ، أن يشجعهم عليه ويطلب إليهم الجلوس لتحديد كيفية الوصول للحلول الملائمة. مصطفى (٢٠٠٠ : ٤٥٠).

٢. إستراتيجية التجنب: ويقصد عدم مواجهة الصراع وتتميز بإهتمام قليل بالأطراف المتنازعة وتتمثل هذه الإستراتيجية بعدم التعاون وعدم الحزم وتميل غالباً لتأجيل الصراع ويكون سلوك المدير هنا هو تجاهل مواقف الصراع والتهرب من المسؤولية والإنسحاب من مواجهة الصراع على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن أو كمحاولة منه للمحافظة على الهدوء النسبي ومنع تأجيج الغضب ويرى الشريف وعبد العليم (٢٠٠٩ : ٢٧٤ ) أن إستخدام إستراتيجية التجنب قد يكون مناسباً في الحالات التالية:

- الموقف التي تكون فيها مشكلة الصراع قليلة الأهمية.
- حينما تكون الأطراف المتصارعة قادرة على حل الصراع بنفسها دون تدخل المدير.
- إذا كانت مخاطر حل الصراع أكبر من مكاسبه.

٣. إستراتيجية الإكراه (الإكراه): تتسم هذه الإستراتيجية بعدم التعاون والحزم وتترجم هذه الإستراتيجية بالربح والخسارة وبموجب هذه الإستراتيجية فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للإمتثال لوجهه نظره وذلك لما يمتلكه من سلطة وغالباً ما ترى الأطراف المتصارعة بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف المدير أو أن هدف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلباً على تحقيق هدف الطرف الآخر وإلحاق الهزيمة به وخسارته (الخشالي، ٢٠٠٤: ٧) ويمكن إستخدام هذه الإستراتيجية في الحالات التالية لإدارة الصراع وفقاً لما يذكره (الشريف و عبد العليم، ٢٠٠٩: ٢٧٢)

- عندما يكون هناك حاجة للحسم وإتخاذ قرارات سريعة.
  - عندما يكون الخلاف قائماً لرغبة فرد أو مجموعة في إستغلال الأخرى.
  - عند الرغبة في تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى البعض.
٤. إستراتيجية التسوية: وهي تتمثل في محاولة المدير تقديم حلاً وسطاً يرضي جزئياً رغبات جميع أطراف الصراع ، وتتضمن قدراً متوسطاً من الحزم والتعاون. (المعشر، ٢٠٠٥: ٤٩) وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها لا ينتج عنها طرفاً رابحاً وأخر خاسراً ، ويمكن إستخدامها للوصول إلى تسويه مؤقتة ويؤكد (مصطفى، ٢٠٠٠ : ٤٤٩) أن فاعلية هذه الإستراتيجية متوقفة على تكافؤ قوى الأطراف المتصارعة لأن وجود طرفاً قوى وآخر ضعيف سيؤدي إلى معارضة الطرف الأقوى لأي حل من الحلول المطروحة وبالتالي يؤدي إلى عدم كفاءه هذه الإستراتيجية في حل الصراع.
٥. إستراتيجية التنازل أو المجاملة: وفيها يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، مقنعاً أحد أطراف الصراع بالتنازل عن بعض أهدافه إرضاءً للطرف الآخر ، وهذه الإستراتيجية يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل، ويمكن اللجوء إلى هذه

الإستراتيجية إذا كان الصراع قائماً على إختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع. (العمايه، ٢٠٠٢: ٢٤٧).

#### الإطار الميداني للبحث:

يتضمن الإطار الميداني الخطوات والإجراءات التي تمت في البحث الميداني، من حيث، مجتمع البحث، والعينة التي طبقت عليه، والأدوات المستخدمة، والدراسة الإستطلاعية التي هدفت للتحقق من صدق وثبات الأدوات، والتوصل إلى النتائج النهائية بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك على النحو التالي:

#### مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية والبالغ عددهم (٢١٣٠٢) معلم ومعلمة موزعين علي عشر إدارات تعليمية، وتم إختيار عينة من معلمي المدارس الإبتدائية ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية وهي (شبين الكوم - منوف - تلا - قويسنا - الباجور) وهي تصنف داخل مديرية التربية والتعليم بإدارات الدرجة الأولى نظراً لأتساع دائرتها الجغرافية وكان واقع عدد معلمي المرحلة الإبتدائية (١٢٨٨٣) معلم. حيث كان عدد أفراد عينة البحث الأساسية (٥٠٠) معلم، بنسبة (٢.٣٥%) من المجتمع الأصلي للعينة، وكان عدد أفراد عينة البحث الإستطلاعية (٥٠) معلم، بنسبة (٠.٢٣%) من المجتمع الأصلي للعينة.

#### وصف عينة البحث:

تم وصف خصائص أفراد عينة البحث من خلال البيانات الشخصية التالية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الإجتماعية، الجنس) وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية كما يلي:

أ- المؤهل العلمي:

## جدول (١) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
٤.٨٠%	٢٤	دبلوم معلمين / دبلوم معلمات
٨٦.٦٠%	٤٣٣	بكالوريوس / ليسانس
٦.٤٠%	٣٢	ماجستير
٢.٢٠%	١١	دكتوراه
١٠٠%	٥٠٠	المجموع

تبين من الجدول رقم (١) أن معظم أفراد العينة المؤهل العلمي (بكالوريوس/ ليسانس) حيث بلغ عددهم (٤٣٣) فرد وبنسبة مئوية ٨٦.٦٠% في حين بلغ عدد أفراد العينة المؤهل العلمي (ماجستير) (٣٢) فرد وبنسبة مئوية ٦.٤٠% ، وبلغ عدد أفراد العينة المؤهل العلمي (دبلوم معلمين / دبلوم معلمات) (٢٤) فرد وبنسبة مئوية ٤.٨٠% ، وبلغ عدد أفراد العينة المؤهل العلمي (دكتوراه) (١١) فرد وبنسبة مئوية ٢.٢٠%.

ويتضح أن غالبية العينة من المؤهل العلمي " بكالوريوس / ليسانس " وهذا راجع لسياسة التشغيل التي تتبعها وزارة التربية والتعليم حيث أن الوزارة تهتم بتوظيف الكوادر ذات المؤهلات العلمية العالية كما أنها تهتم بمستوى أداء موظفيها لأن حملة البكالوريوس فأعلى عادة ما يعتبرون مؤهلين للعمل بفاعلية وكفاءة ، وهذه النسبة تساعد على التغيير والتطور وتحسين من نوعية الأداء المقدم.

ب- سنوات الخبرة:

## جدول (٢) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	العدد	الخبرة
١١.٠٠%	٥٥	أقل من ٥ سنوات
١١.٠٠%	٥٥	من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات
٢٦.٨٠%	١٣٤	من ١٠ سنوات- أقل من ١٥ سنة
٣٤.٢٠%	١٧١	من ١٥ سنة - أقل من ٢٠ سنة
١٧.٠٠%	٨٥	من ٢٠ سنة فأكثر
١٠٠%	٥٠٠	المجموع

تبين من الجدول رقم (٢) أن أفراد العينة في متغير الخبرة (من ١٥ سنة - أقل من ٢٠ سنة) بلغ عددهم (١٧١) فرد وبنسبة مئوية ٣٤.٢٠% ، في حين بلغ عدد أفراد العينة، الخبرة

(من ١٠ سنوات- أقل من ١٥ سنة) (١٣٤) فرد وبنسبة مئوية ٢٦.٨٠% ، وبلغ عدد أفراد العينة الخبرة (من ٢٠ سنة فأكثر) (٨٥) فرد وبنسبة مئوية ١٧.٠٠% ، وبلغ عدد أفراد العينة الخبرة (أقل من ٥ سنوات) (٥٥) فرد وبنسبة مئوية ١١.٠٠% ، وبلغ عدد أفراد العينة الخبرة (من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات) (٥٥) فرد وبنسبة مئوية ١١.٠٠%.

ومن خلال هذا نجد أن ٣٤.٢٠% لديهم خبرة أكثر من ١٥ سنة ، وهذا يعني أن غالبية المعلمين ذو خبرة عالية ، يعتبر سنوات الخبرة والأقدمية من أهم المؤشرات على وجود إرتباط وثيق بين المعلم والمدرسة كما تدل على مدى تفاعل المعلم مع زملائه ، فكلما زادت سنوات الخبرة زاد إدراك وإندماج المعلم وإعتياده على متغيرات العمل ، كما تدل هذه النسبة على حتمية وجود تفاعل وتبادل الأفكار بين المعلمين ، مما يؤدي إلى ظهور صراع بشكل أو بآخر نظراً لوجود الإختلافات الفكرية والثقافية.

ج- الجنس:

جدول (٣) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١٦٧	٣٣.٤٠%
انثي	٣٣٣	٦٦.٦٠%
المجموع	٥٠٠	١٠٠%

تبين من الجدول رقم (٣) أن معظم أفراد العينة من الإناث حيث بلغ عددهم (٣٣٣) فرد وبنسبة مئوية ٦٦.٦٠% في حين بلغ عدد أفراد العينة من الذكور (١٦٧) فرد وبنسبة مئوية ٣٣.٤٠% .

حيث يتضح أن نسبة الإناث أعلى من الذكور وهذا يعني أن محافظة المنوفية تهتم بتعليم المرأة وضرورته ، والذي إنعكس على زيادة فرصها في العمل وأيضاً إلى الإيمان بمبدأ تكافؤ الفرص القائم على المساواة والعدالة في العمل بين الرجل والمرأة ، حيث أن محافظة المنوفية تتسم معظم منظماتها بالعمل الخدماتي وهو ما يتفق مع ثقافة المرأة حيث يفضلون العمل في قطاعات التعليم ، والصحة ، والخدمة الإجتماعية.



### إجراءات صدق الأداة وثباتها:

#### تقنين أدوات البحث :

كان الهدف من تقنين أدوات البحث هو التأكد من المعاملات العلمية (الصدق، الثبات) لإستبيان " واقع الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية"

وقد تم التأكد من صدق أدوات البحث بإستخدام : صدق المحكمين ، وصدق الاتساق الداخلي.

وقد تم التأكد من ثبات أدوات البحث بإستخدام : طريقة التجزئة النصفية ، ومعامل ألفا كرونباخ.

#### \* صدق المحكمين:

ويقصد به قدرة الإستبيان علي قياس ما وضع لقياسه ، حيث تم عرض الإستبيان في صورتها الأولية علي (٢٠) محكماً من الأساتذة بالجامعات المصرية ، حيث أبدي المحكمون آرائهم وملاحظتهم حول عبارات الاستبيان من حيث وضوح كل عبارة ومدى إنتماء كل عبارة للمحور والحكم علي سلامة صياغتها اللغوية ومدى ملائمتها وأهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله ، وإقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو غير ذلك مما يرونه مناسباً ، وحدد الباحث نسبة (٨٠%) نسبة إتفاق بين آراء السادة المحكمين لإجراء التعديلات المطلوبة.

جدول (٤) النسبة المئوية لإتفاق المحكمين حول عبارات إستبيان "واقع الصراع التنظيمي بين

معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية"

ن=٢٠

أسباب شخصية			أسباب تنظيمية						مظاهر الصراع التنظيمي بين المعلمين		
م	التكرار	%	م	التكرار	%	م	التكرار	%	م	التكرار	%
١	١٨	٩٠	١٠	١٩	٩٥	٢٣	١٩	٩٥	٣٥	٢٠	١٠٠
٢	١٩	٩٥	١١	٢٠	١٠٠	٢٤	١٨	٩٠	٣٦	٢٠	١٠٠
٣	٢٠	١٠٠	١٢	١٨	٩٠	٢٥	١٨	٩٠	٣٧	١٩	٩٥
٤	٢٠	١٠٠	١٣	١٧	٨٥	٢٦	١٩	٩٥	٣٨	١٨	٩٠
٥	١٩	٩٥	١٤	١٧	٨٥	٢٧	١٨	٩٠	٣٩	١٩	٩٥
٦	١٧	٨٥	١٥	١٨	٩٠	٢٨	١٨	٩٠	٤٠	١٩	٩٥
٧	١٨	٩٠	١٦	١٧	٨٥	٢٩	١٧	٨٥	٤١	١٧	٨٥
٨	١٦	٨٠	١٧	١٨	٩٠	٣٠	١٧	٨٥	٤٢	١٨	٩٠
٩	١٨	٩٠	١٨	١٩	٩٥	٣١	١٧	٨٥	٤٣	١٨	٩٠
			١٩	١٩	٩٥	٣٢	١٨	٩٠	٤٤	١٦	٨٠
			٢٠	١٨	٩٠	٣٣	١٧	٨٥	٤٥	١٧	٨٥
			٢١	١٦	٨٠	٣٤	١٩	٩٥	٤٦	١٨	٩٠
			٢٢	١٧	٨٥		١٩	٩٥	٤٧	١٩	٩٥

ويتضح من الجدول (٤) إجماع السادة المحكمون حول صلاحية الاستبيان بنسبة لا تقل عن (٨٠%) ، مع إبداء بعض المقترحات لتعديل صياغة بعض العبارات ، وقد تم تعديلها بناء على مقترحات سيادتهم.

#### \* صدق الإتساق الداخلي:

تم حساب صدق الإتساق الداخلي للإستبيان " واقع الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية " من خلال حساب قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة على حدة والدرجة الكلية للمحور التابعة له ، وذلك حول عينة الدراسة الإستطلاعية والتي قوامها (٥٠) معلم وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بإستخدام برنامج (SPSS) ، والجدول (٥) يوضح ذلك.

#### جدول (٥) مُعاملات الارتباط ما بين كل عبارة و الدرجة الكلية للمحور التابعة له

ن=٥٠

مظاهر الصراع التنظيمي بين المعلمين		أسباب تنظيمية				أسباب شخصية	
م	قيمة "ر"	م	قيمة "ر"	م	قيمة "ر"	م	قيمة "ر"
١	*.٠٨٤٦	١٠	*.٠٦٨٩	٢٣	*.٠٧١٤	٣٥	*.٠٦٨٨
٢	*.٠٧٣١	١١	*.٠٦٧٩	٢٤	*.٠٦٩٦	٣٦	*.٠٧٤٨
٣	*.٠٨١٣	١٢	*.٠٦٨٧	٢٥	*.٠٧٠٢	٣٧	*.٠٧٦٢
٤	*.٠٦٠٩	١٣	*.٠٦٥٧	٢٦	*.٠٦٦٨	٣٨	*.٠٧٢٢
٥	*.٠٧٥٥	١٤	*.٠٦٦٥	٢٧	*.٠٦٨٩	٣٩	*.٠٧٤٥
٦	*.٠٦٧١	١٥	*.٠٦١٨	٢٨	*.٠٦٤٥	٤٠	*.٠٧٢٨
٧	*.٠٧٦٠	١٦	*.٠٧٠٤	٢٩	*.٠٦٥١	٤١	*.٠٦٥٩
٨	*.٠٧٠٧	١٧	*.٠٦١٦	٣٠	*.٠٦٣٢	٤٢	*.٠٧٠٢
٩	*.٠٧٩٤	١٨	*.٠٦٦٨	٣١	*.٠٦٣٦	٤٣	*.٠٦٣٩
		١٩	*.٠٦٦٠	٣٢	*.٠٦٦٤	٤٤	*.٠٦٨٣
		٢٠	*.٠٦٥٧	٣٣	*.٠٦٥٣	٤٥	*.٠٦٨٠
		٢١	*.٠٦٩٨	٣٤	*.٠٧٠٥	٤٦	*.٠٦٨٩
		٢٢	*.٠٦٦٥			٤٧	*.٠٦٨٨

\*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، د . ح (٤٨) = (٠.٢٧٣)

يوضح الجدول رقم (٥) أن قيم معاملات الارتباط للعبارات مع الدرجة الكلية للمحور التابعة له لإستبيان " واقع الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية " دالة عند مستوي (٠.٠٥) ، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠.٦٠٩ - ٠.٨٤٦) ، ومن هنا

نستطيع أن نحكم علي الإستهيبان بأنه متسق داخلياً وبالتالي صادق في قياس ما صمم من أجله.  
ب- ثبات إستهيبان " واقع الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الإبتدائية بمحافظة المنوفية ".  
تم إيجاد معامل ثبات الإستهيبان وعدد محاوره (٣) وعدد عباراته (٤٧) بإستخدام طريقة  
معامل ألفا كرونباخ Cronbach`s alpha.

- ثبات الإستهيبان بإستخدام ألفا كرونباخ Cronbach`s alpha :

تم إيجاد معامل ثبات إستهيبان " واقع الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الإبتدائية  
بمحافظة المنوفية " بإستخدام ألفا كرونباخ Cronbach`s alpha وفقاً للمعادلة التالية :

$$\text{معامل ثبات ألفا} = \frac{\text{ن}}{\text{ن}-1} \times \frac{(\text{مجموع } ٢٤ \text{ ف})}{٢٤ \text{ ك}}$$

حيث: ن = عدد فقرات الاستبيان. ، ٢٤ ف = تباين الفقرة الواحدة. ، ٢٤ ك = تباين  
الاستبيان.

جدول (٧) الثبات باستخدام ألفا كرونباخ لاستبيان " واقع الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة  
الإبتدائية بمحافظة المنوفية "

ن = ٥٠

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
٠.٨٩٩٥	٩	أسباب شخصية
٠.٧٩٣٧	٥	تعارض الأهداف
٠.٧٥٤٤	٥	عدم وضوح المسؤوليات
٠.٧٩٧٥	٥	عدم وضوح الصلاحيات
٠.٧٩٠٦	٥	اتخاذ القرارات
٠.٧٨٢٤	٥	محدودية الموارد
٠.٩١٣٨	١٣	مظاهر الصراع التنظيمي بين المعلمين
٠.٩٧٣٦	٤٧	الاستبيان

ويتضح من الجدول (٧) أن معامل ألفا كرونباخ لمحاوَر إستبيان " واقع الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية " قد تراوحت ما بين (٠.٧٥٤٤ - ٠.٩١٣٨) وهي قيم أقل من معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ، والتي كانت (٠.٩٧٣٦) ، مما يدل علي ثبات الإستبيان. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية ( SPSS ) لمعالجة البيانات احصائياً ، واستعان بالأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي **Arithmetic Mean** ، الإنحراف المعياري **Standard Deviation**

: لكل عبارة من عبارات الإستبيان ثم حساب المتوسط العام لكل محور ثم المتوسط العام لكل العبارات

- النسب المئوية **Percentages** : حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الأرقام الخام

- معامل ألفا كرونباخ **Cronbach`s alpha** : لحساب صدق وثبات أدوات الدراسة

- وقد تحدد مستوي الموافقة من خلال العلاقة التالية :

$$\frac{ن - ١}{ن} = \text{مستوى الموافقة}$$

نتائج البحث الميداني وتفسيرها :

سوف يتم عرض نتائج البحث الميداني والتي سيتم من خلالها الإجابة عن الاسئلة بدءاً من السؤال الثاني.

فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص علي :

ما واقع الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع العبارات ومن ثم تم إستخراج المتوسطات الكلية لكل عبارة ، حتى يتم الحكم على مستوى الممارسة وفيما يلي توضيح نتائج هذا السؤال.

## جدول (٨) يوضح واقع الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية

وفقاً لآرائهم مرتبة تنازلياً

مستوي الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاوّر الصراع التنظيمي
كبير	١	١.٣٨٩	٣.٩٠٩	أسباب تنظيمية
كبير	٢	١.٣١٩	٣.٧٥٤	مظاهر الصراع التنظيمي بين المعلمين
كبير	٣	١.٤٤٧	٣.٥١٦	أسباب شخصية
كبير		١.٣٩٠	٣.٧٩١	

يتضح من الجدول (٨) أن الصراع التنظيمي لدى معلمي مرحلة التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية جاء بمتوسط حسابي لأفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على المحاور ككل ، مما يشير إلي موافقة أفراد عينة الدراسة علي وجود صراع تنظيمي بين معلمي التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية بمتوسط حسابي (٣.٧٩١) وإنحراف معياري (١.٣٩٠)، ويعزو الباحث ذلك إلى قناعة المعلم الى حد ما بالنمط التنظيمي السائد في المدارس الإبتدائية بمحافظة المنوفية ، حيث أن الدرجة الكبيرة توجي إلى وجود صراعات تنظيمية متعددة فى المؤسسة التربوية ، وتتسق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (سلطانبور و آخرون، ٢٠١٤ ) ، أن هناك أسباب عدة لتأثير الأسباب التنظيمية في الصراع منها التعليم ، والعمر ، والأخلاق الشخصية ، وندرة الموارد ، وإعتمادية العمل ، والهيكل التنظيمي ، و الثقافة التنظيمية ، ودراسة (قرواني، ٢٠١٦) ،التي توصلت إلى أسباب عدة لتأثير الأسباب التنظيمية في الصراع منها، وجود دلالة احصائية لتأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تجاه متغيرات (العمر لصالح الفئة أقل من ٣٥ سنة، وسنوات الخبرة لصالح الفئة أقل من ٥ سنوات، والمؤهل العلمي لصالح الفئة أقل من بكالوريوس، ومكان العمل لصالح جامعة النجاح الوطنية) ، ودراسة (العاصي، ٢٠٢٠) قد أوردت أن هناك صعوبة في إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي ، و كذلك صعوبة إيجاد الأسلوب الأمثل في إدارة الصراع التنظيمي ، حيث يصعب نجاح الأسلوب المستخدم لإدارة الصراع التنظيمي بالرغم من زيادة خبرة بعضهن عن (٢٠) عاماً.

وجاء محور (أسباب تنظيمية)، جاء في المرتبة الأولى بين محاور الصراع التنظيمي لدى معلمي

المرحلة الإبتدائية بمحافظة المنوفية .

جدول (٩) يوضح نتائج محور (أسباب تنظيمية).

ن=٥٠٠

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوي الموافقة	الترتيب
١	الإختلاف بين الأهداف الشخصية للمعلمين وأهداف العمل.	٣.٨٦٢	١.٣٥٤	كبير	١٧
٢	التباين فى المستوى الثقافى والتعليمى بين المعلمين.	٣.٨٠٠	١.٤٥١	كبير	٢٥
٣	التغيير الإدارى المستمر فى المناصب والأعمال.	٣.٨٢٠	١.٤٧٤	كبير	٢٢
٤	ندرة تحقيق العدالة فى توزيع المهام بين المعلمين.	٣.٨٤٢	١.٤٥٤	كبير	٢١
٥	الإتكالية فى إنجاز بعض الأعمال بين المعلمين.	٣.٨٤٨	١.٤٣٨	كبير	٢٠
٦	غموض فى المسئوليات الموكلة للمعلمين.	٣.٨١٢	١.٥٠٤	كبير	٢٣
٧	ضعف فى قواعد تنظيم وتوزيع المسئوليات على المعلمين.	٣.٨١٢	١.٣٧١	كبير	٢٣
٨	الخلل فى التوازن بين صلاحيات ومسئوليات المعلمين.	٣.٨٨٨	١.٣٥٣	كبير	١٤
٩	قلة واقعية نظام تقييم الأداء.	٣.٨٥٨	١.٣٥٩	كبير	١٩
١٠	قلة إتاحة المدير الفرصة للمعلمين لتحمل المسئولية معه.	٣.٩٨٤	١.٣٦٩	كبير	٥
١١	غموض فى الصلاحيات الممنوحة للمعلمين.	٣.٨٨٤	١.٣٧١	كبير	١٥
١٢	قلة قواعد تنظيم وتوزيع الصلاحيات على المعلمين.	٣.٩٥٤	١.٣٣٨	كبير	٦
١٣	تركيز الصلاحيات فى أيدي فئة قليلة من المعلمين.	٣.٩١٤	١.٣٤٥	كبير	١٣
١٤	استخدام النمط التسلطى من إدارة المدرسة.	٣.٩٣٤	١.٣٨٩	كبير	٩

٧	كبير	١.٣٥٠	٣.٩٥٠	ضعف في حرية الرأي والتعبير للمعلمين في المدرسة.	١٥
٨	كبير	١.٣٤٣	٣.٩٤٨	قلة إتاحة الفرص للمعلمين في صنع القرارات واتخاذها.	١٦
١٦	كبير	١.٣٦٦	٣.٨٨٠	ضعف في إتاحة إدارة المدرسة للمعلمين المجال للنقاش والحوار والقدرة على الإقناع.	١٧
٣	كبير	١.٣٤٠	٤.٠٠٨	ليس لدي سلطة كافية للقيام بعملية.	١٨
١١	كبير	١.٤٢٠	٣.٩٣٠	ليس لدي فرصة لإقناع مديري لمشاركتي في اتخاذ القرارات.	١٩
١	كبير	١.٣٤٤	٤.٠٤٨	يتخذ المدير كافة القرارات دون اشراك أحد معه.	٢٠
١٠	كبير	١.٣٥٥	٣.٩٣٢	احصل على موارد كافية من الأدوات والمعلومات للقيام بعملية.	٢١
١٨	كبير	١.٤٣٧	٣.٨٦٠	يوجد نقص للمعلمين والموارد البشرية لتحقيق أهداف العمل.	٢٢
٢	كبير	١.٣٦٣	٤.٠٤٤	محدودية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل.	٢٣
١٣	كبير	١.٤٢٥	٣.٩٢٢	ندرة الأدلة التنظيمية المرشدة للمعلمين داخل المدرسة.	٢٤
٤	كبير	١.٣٨٢	٤.٠٠٢	قلة استخدام نظام المكافآت والحوافز المقدمة للمعلمين.	٢٥
كبير		١.٣٨٩	٣.٩٠٩		

أظهرت النتائج أن التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإستجابات معلمي مرحلة التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية حول محور (أسباب تنظيمية) بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٠٩) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (٣.٨٠٠ - ٤.٠٤٨)، وهذا يشير إلي درجة موافقة (كبير) ، حيث اتضح أن من الأسباب الرئيسية للصراع التنظيمي ما يلي :- " إتخاذ القرارات ، محدودية الموارد ، عدم وضوح الصلاحيات ، عدم وضوح المسؤوليات ، تعارض الأهداف " .

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى فئتين هما، الفقرة (٢٠) والتي تنص على :- يتخذ المدير كافة القرارات دون اشراك أحد معه بمتوسط حسابي (٤.٠٤٨) وإنحراف معياري (١.٣٤٤)، الفقرة

(٢٣) والتي تنص على :- محدودية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل بمتوسط حسابي (٤.٠٤٤) وإنحراف معياري (١.٣٦٣)، وكانت أدنى فقرتين هما ، الفقرة (٦) والتي تنص على:- غموض في المسئوليات الموكلة للمعلمين بمتوسط حسابي (٣.٨١٢) وإنحراف معياري (١.٥٠٤) ، الفقرة (٢) والتي تنص على:- التباين في المستوى الثقافي والتعليمي بين المعلمين بمتوسط حسابي (٣.٨٠٠) وإنحراف معياري (١.٤٥١).

ويلاحظ الباحث ان اعلى فقرة هي الفقرة (٢٠)، وتنتمي لمحور (إتخاذ القرارات) حيث أن إتخاذ المدير كافة القرارات دون اشراك احد معه يعد أحد أهم أسباب الصراع التنظيمي وأكدت هذه الدراسة أن العلاقات السيئة والتي يسودها الغموض والتذمر تؤدي إلى الصراعات التي لا تنتهي وهذا يعوق عملية إتخاذ القرار ، ويصبح المعلم مغترباً عن عمله، وهذا يسبب إنخفاض في مستويات الأداء وكذلك إنخفاض في مستويات المردود ، إتخاذ القرارات لا ينفى وجود نوع من المشاركة في بعض القرارات لكن بنسبه ضئيلة وهذا يخلق جواً من التوتر والصراع التنظيمي بين المعلمين.

يلها فقرة (٢٣)، وتنتمي لمحور (محدودية الموارد) حيث أن محدودية الموارد هي السبب الرئيسي من أسباب الصراع التنظيمي ويؤكد على حقيقة الطبيعية لدى الإنسان ، حيث أن الصراع دائماً يكون على الموارد القليلة ولو أن الموارد كثيرة ومتوفرة لحصل كل فرد على ما يريد دون أن يصطدم بالآخرين ، ويرى الباحث عدم وفرة الامكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل ، مما يضطر المعلم في الكثير من الأحيان إلى الإنفاق من أمواله الخاصة في سبيل جلب بعض الأدوات المدرسية والهدايا التحفيزية أو الاستثمار في أداة توضيحية أو أسلوب دراسي جديد ، ونجد أن الموارد بالمدارس الإبتدائية بمحافظة المنوفية يوجد بها نقص شديد بالموارد المادية والبشرية ، والحوافز المقدمة للمعلمين ، وصراع دائم على هذه الموارد لنجد في نهاية الأمر أن الأمر تحول إلى ساحة صراع بين المعلمين وبعضهم البعض مما أدى إلى وجود جو من التوتر وهذا يخلق الصراع التنظيمي بين المعلمين .

ويلاحظ الباحث ان ادنى فقرتين هما الفقرة (٦)، وتنتمي لمحور (عدم وضوح المسئوليات) حيث أن غموض المسئوليات الموكلة للمعلمين يعد من أسباب الصراع التنظيمي بين المعلمين ويعزو ذلك إلى أن الصراع يظهر عندما تكون حدود الوظيفة والمسؤولية غير واضحة ، فعندما تكون مسؤولية



مهمة المعلم واضحة يعرف المعلمون واجبهام وحدودهم أما عندما تكون غير واضحة يرفض المعلمون أو يتقاعسون عن تنفيذ مهامهم الوظيفية ، ومن هذه النتائج نستنتج أنها غير كافية من أجل تنميه المهارات لدى معلمي المرحلة الإبتدائية بمحافظة المنوفية ، مما ينعكس على شعورهم بعدم وضوح المسؤوليات وغموضها وضعف المسؤوليات الموكلة لهم وقلة واقعية النظام وضعف قواعد توزيع المسؤوليات وعدم إتاحة المدير الفرصة لتحمل المسؤولية مما يخلق جو من التوتر وهذا يخلق الصراع التنظيمي.

يليهما فقرة (٢)، وتنتمي لمحور (تعارض الأهداف) حيث أن التباين في المستوى الثقافي والفكري يعد واحدة من أهم أسباب الصراع التنظيمي ويعزو الباحث ذلك إلى التنسيق بين المعلمين بالمدارس في أداء أعمالهم هو عملية ترتبط بالنواحي الرسمية والنواحي الفكرية والثقافية إذ يرتبط التنسيق بوضوح الأهداف والإستراتيجيات ، لكن طبيعة هذه الأهداف في بعدها الإنساني والتنظيمي يشوبها الغموض خاصة عند إعدادها ومتابعتها علماً أن المؤسسة المدرسية تعمل في بيئة متغيرة تفرض تغيير الإستراتيجيات والسياسات ، وكذلك تغيير مدلولات هذه الأهداف مما يزيد من صعوبة تنسيق هذه الأهداف من مجرد أفكار إلى واقع ملموس ، أن تعارض الأهداف هو المؤشر الوجداني والمؤشر الوحيد الذي يساهم نوعاً ما في تشكيل موقف الصراع بين المعلمين حيث يتسم بصورة متكررة روتينية وهو ما يوفر التنظيم البيروقراطي ، حيث أن المعلمون لديهم أقدمية عمل تسمح لهم بمتابعة مهامهم الروتينية ، ونجد ان التباين الثقافي والفكري يدفع المعلمين الى تحقيق مصلحتهم التي تخدم أهدافهم الشخصية والمهنية لتحقيق الأمان الوظيفي ، ويمكن القول أن مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية تتكفل بتوضيح الأهداف ولكن بصورة غير مستمرة وهذا يفسر أن تعارض الأهداف يسكن في تشكيل موقف الصراع بين المعلمين لتعارض أهداف المعلمين مع أهداف المدرسة.

وقد اتسقت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات منها دراسة (سلطانبور و آخرون، ٢٠١٤) حيث تبعية الشعور إحتلت الأولوية الأولى ، والعامل في خلق الصراع يليها الأخلاق الشخصية، فالتعليم، فندرة الموارد، فالثقافة التنظيمية ، فالعمر، فالهيكل التنظيمي ، فالتقويم وكانت شخصية الفرد في المركز الأخير، و دراسة ( هاني ، و الغرابية ٢٠١٦ ) حيث أنه لا توجد

مدرسة تخلو من حدوث الصراعات التنظيمية فيها حتى وإن كانت تمتلك إدارة ناجحة و حكيمة ، ومن الأسباب الرئيسية لحدوث الصراعات غياب العدالة و عدم الشعور بالرضا الوظيفي لدى المعلمات بالمدارس ، ويجب تبنى إستراتيجية معينة تقوم على مجموعة من الأسس التي تؤدي إلى إيجاد بيئة و مناخ مؤسسي محفز على الصراع الحميد يسوده التعاون و الألفة و بذل المزيد من العمل.

ويعزو الباحث ذلك الى ان افراد عينة الدراسة يدركون بأن هناك وجود للصراع التنظيمي بمدارسهم ، حيث أن أهم أسباب الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية هو إتخاذ القرار ثم محدودية الموارد ثم عدم وضوح الصلاحيات ثم عدم وضوح المسؤوليات واخيرا تعارض الأهداف. نتائج محور (مظاهر الصراع التنظيمي بين المعلمين)، جاء في المرتبة الثانية بين محاور الصراع التنظيمي لدى معلمي المرحلة الإبتدائية بمحافظة المنوفية.

#### جدول (١٠) يوضح نتائج محور (مظاهر الصراع التنظيمي بين المعلمين)

ن=٥٠٠

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوي الموافقة	الترتيب
١	ظهور قطيعه بين المعلمين داخل المدرسة.	٣.٦٩٠	١.٣٤١	كبير	٩
٢	انتشار المشاجرات داخل المدرسة بين المعلمين.	٣.٦٢٤	١.٣٩١	كبير	١٢
٣	توجه بعض المعلمين لرفع دعاوى قضائية ضد الآخرين.	٣.٧٧٠	١.٤٠٠	كبير	٥
٤	ارتفاع حدة الخلافات الشخصية وما ينجم عنها من وجود أحزاب وتكتلات بين المعلمين.	٣.٧١٠	١.٢٨٦	كبير	٧
٥	اضاعة الوقت فى النزاعات الشخصية بهدف اثبات الذات.	٣.٨٥٤	١.٢٨٨	كبير	٣
٦	عدم انجاز الاعمال المطلوبة فى وقتها المحدد.	٣.٦٩٠	١.١٩٤	كبير	٩
٧	اخفاء المعلمين عدم ارتياحهم لبعضهم البعض.	٣.٩٥٨	١.٢١٥	كبير	١

٦	كبير	١.٣٩٢	٣.٧٤٠	وجود توتر بين المعلمين الذين لديهم خلافات حول العمل.	٨
٢	كبير	١.٣٤٩	٣.٩٥٨	انشغال المسؤولين غالبية الوقت في علاج الشكاوى والتظلمات.	٩
٤	كبير	١.٢٦٣	٣.٨٠٢	ميل بعض المعلمين الى التمارض والغياب عن العمل بسبب الخلافات.	١٠
١٣	كبير	١.٣٣٠	٣.٦١٨	الخروج عن آداب الحوار في العلاقات بين المعلمين.	١١
١١	كبير	١.٣٤٥	٣.٦٨٢	ظهور انفعال عند النقاش والحوار مع المعلمين وبعضهم البعض.	١٢
٨	كبير	١.٣٠٠	٣.٧٠٠	تعرض الأفكار المطروحة للهجوم قبل استكمال عرضها والتعبير عنها.	١٣
كبير		١.٣١٩	٣.٧٥٤		

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور والبالغ عددها (١٣) عبارة بمتوسط حسابي (٣.٧٥٤) وإنحراف معياري (١.٣١٩) ، وهذا يشير إلي درجة موافقة (كبير).

ويتضح من الجدول السابق أن مستوي الموافقة حول عبارات محور (مظاهر الصراع التنظيمي بين المعلمين) بوجه عام جاءت (كبيرة) ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣.٩٠٩) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (٣.٨٠٠ - ٤.٠٤٨) ، ويرجع ذلك الى أن هذه المظاهر من أهم أسباب الصراع التنظيمي ، ويتضح أن أعلى فقرتين هما، الفقرة (٧) والتي تنص على :- اخفاء المعلمين عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بمتوسط حسابي (٣.٩٥٨) وإنحراف معياري (١.٢١٥) ، الفقرة (٩) والتي تنص على :- انشغال المسؤولين غالبية الوقت في علاج الشكاوى والتظلمات بمتوسط حسابي (٣.٩٥٨) وإنحراف معياري (١.٣٤٩) ، وكانت أدنى فقرتين هما ، الفقرة (٢) والتي تنص على :- انتشار المشاجرات داخل المدرسة بين المعلمين بمتوسط حسابي (٣.٦٢٤) وإنحراف معياري (١.٣٩١) ، الفقرة (١١) والتي تنص على :- الخروج عن آداب الحوار في العلاقات بين المعلمين بمتوسط حسابي (٣.٦١٨) وإنحراف معياري (١.٣٣٠) ، ويعزو الباحث ذلك الى عدم وجود تواصل بين المعلمين وبعضهم البعض بصفة شخصية والاقتصار على الجانب الوظيفي فقط وأيضا إنتشار ثقافة العنف والتسلط والإهانة في الوسط الاجتماعي الذي تنتمي

اليه المدرسة ، وغياب ثقافة الديمقراطية والحوار الموضوعي والاقناع بين المعلمين ، واضاعه الوقت في النزاعات الشخصية بهدف إثبات الذات وكأنها محاوله لاقناع المسؤولين بأهمية المعلم وقدراته العليا من بين زملائه ، وميل بعض المعلمين للتمارض وهو اسلوب تهربي من المسؤولية والمواجهة ، والمساواة بين المعلم المبدع والمتميز مع المعلم العادي، وسيادة المناخ السلبي بالمدارس الابتدائية بمحافظة المنوفية يؤدي إلى شعور المعلم بعدم الطمأنينة وتوتر العلاقة بين المعلمين وبعضهم البعض، قد تصل لاتخاذ بعض أنواع الإجراءات القانونية. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (مصلح و مشاركة ، ٢٠١٥) ، دراسة ابو سنييه والبياتي (٢٠١٤) ، والخزاعله (٢٠٠٧).  
نتائج محور (أسباب شخصية)، جاء في المرتبة الثالثة بين محاور الصراع التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية.

#### جدول (١١) يوضح نتائج محور (اسباب شخصية)

ن=٥٠٠

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوي الموافقة	الترتيب
١	تفاوت الإدراك بين المعلمين في فهم موضوع معين.	٣.٥٠٦	١.٤٧٧	كبير	٤
٢	تعدد الأدوار والمهام.	٣.٤٢٤	١.٤٦٧	كبير	٩
٣	الإختلاف فى الأهداف والمصالح بين المعلمين.	٣.٦٢٤	١.٤٢٢	كبير	٢
٤	تعدد التجمعات غير الرسمية بين المعلمين فى المدرسة.	٣.٥٠٢	١.٤١٩	كبير	٥
٥	تفاوت الأعمار بين المعلمين.	٣.٦٣٢	١.٤٣٣	كبير	١
٦	تفاوت الخبرة بين المعلمين.	٣.٤٤٨	١.٤٤٣	كبير	٨
٧	تفاوت المؤهل العلمي بين المعلمين.	٣.٤٦٨	١.٤٥٠	كبير	٧
٨	تفاوت الرتب الوظيفية بين المعلمين.	٣.٥٤٠	١.٤٦٠	كبير	٣
٩	ضعف العلاقات الإنسانية بين المعلمين	٣.٥٠٢	١.٤٥١	كبير	٥
		٣.٥١٦	١.٤٤٧	كبير	

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور والبالغ عددها (٩) عبارات بمتوسط حسابي (٣.٥١٦) وإنحراف

معياري (١.٤٤٧) ، وهذا يشير إلى درجة موافقة (كبير).

ويتضح من الجدول السابق ان مستوي الموافقة حول عبارات محور (اسباب شخصية) بوجه عام جاء (كبير) في الواقع الميداني ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣.٢١٦) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (٣.٤٢٤ - ٣.٦٣٢)، ويرجع ذلك الى أن الاسباب الشخصية من أهم أسباب الصراع التنظيمي ، ويتضح أن أعلى فقرتين هما، الفقرة (٥) والتي تنص على :- تفاوت الأعمار بين المعلمين بمتوسط حسابي (٣.٦٣٢) وإنحراف معياري (١.٤٣٣)، الفقرة (٢) والتي تنص على :- الإختلاف في الأهداف والمصالح بين المعلمين بمتوسط حسابي (٣.٩٥٨) وإنحراف معياري (١.٣٤٩)، وكانت أدنى فقرتين هما ، الفقرة (٧) والتي تنص على :- تفاوت المؤهل العلمي بين المعلمين بمتوسط حسابي (٣.٤٦٨) وإنحراف معياري (١.٤٥٠)، الفقرة (٦) والتي تنص على:- تفاوت الخبرة بين المعلمين بمتوسط حسابي (٣.٤٤٨) وإنحراف معياري (١.٤٤٣) ، ويعزو الباحث ذلك إلى الاسباب الشخصية التي تؤدي الى الصراع تعود الى طبيعة التفكير والتفسير غير الموضوعي لدى المعلمين ونمط التواصل داخل المدرسة ومستوى الثقة والروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس.

ويتضح أيضا أن اختلاف أسلوب وطريقة العمل بين المعلمين قد يؤدي إلى حدوث بعض الاشتباكات اليومية من خلال تفاوت ادراك وفهم موضوع معين واختلاف الأهداف بين المعلمين ، حيث تتعدد وجهات النظر واختلاف الآراء حول هذا الموضوع فبعض المعلمين ينظر للموضوع بشكل ظاهري والآخر ينظر بشكل موضوعي، مما يؤدي إلى حدوث الخلاف والصراع بين فريق العمل ، يضاف إلى ذلك تفاوت في الأعمار بين المعلمين بالمدارس الابتدائية حيث نجد ان الكثير من المعلمين امضى اكثر من ٢٠ عاماً ومازال يعطي الا انه يجد نفسه شاداً بين مجموعة كبيره من المعلمين الشباب وأنه قد يمارس عمله بالطريقة التقليدية بالتعليم ولا يحدي عنها ولا يحتك مع المعلمين الشباب ويعتبرهم اقل خبره مما يخلق جو من التوتر والصراع ، ونجد ان تفاوت الخبرة سبب في غرور بعض المعلمين ذو الخبرة العالية حيث تفاوت الخلفية العلمية والمؤهل بمجال عمله تجعله يرفض في داخله ما تملية عليه الادارة من قرارات ضعيفة أو تعليمات واهنة تجعله ينظر إلى ذاته بأنه أعلى بكثير من هذه الادارة التي ترأسه وأعلى من زملائه المعلمين وأن وجوده في هذه

المدرسة ظلم وقع عليه مما يخلق توتر بينه وبين المعلمين ويؤدي الى نشوء الصراع بينهم ، هذا المناخ قد يقضي على روح التنافس الشريف والرغبة في إتقان العمل ، التي هي في الأصل مشاعر مفيدة لصالح العمل، ويحولها إلى بيئة عداة تخرب علاقات المعلمين وتضر بأدائهم وتضر بالمدرسة نفسها ، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (فراج ، ٢٠١٥) ، دراسة الشدي (٢٠٠٨) ، ودراسة لونج (٢٠١٥).

فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص علي :  
هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إستجابات عينة الدراسة حول واقع الصراع التنظيمي بمرحلة التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس؟؟  
وفيما يلي توضيح نتائج هذا السؤال:

أ- الفرق بين إستجابات عينة الدراسة علي إستبيان مستوي الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم معلمين / دبلوم معلمات- بكالوريوس/ ليسانس- ماجستير- دكتوراه) ؟  
تم إستخدام تحليل التباين (ANOVA) للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول إستبيان (الصراع التنظيمي) لدي معلمي مرحلة التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، وحساب إتجاه دلالة الفروق بإستخدام إختبار أقل فرق معنوي (L . S . D) في حالة وجود قيمة "ف" دالة بين معلمي مرحلة التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في محاور الإستبيان .

جدول (١٢) يوضح نتائج تحليل التباين حول واقع (الصراع التنظيمي) لعينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوي الدلالة
أسباب شخصية	بين المجموعات	٧٨٤.٩٢٦	٣	٢٦١.٦٤٢	*٢٠.١٦	.٠٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٤٨٣.٤١٦	٤٩٦	١٣.٠٧١		
	المجموع	٧٢٦٨.٣٤٢	٤٩٩			
أسباب تنظيمية	بين المجموعات	٢٦٠٦.٧٨٢	٣	٨٦٨.٩٢٧	*٢٠.٣٧٠	.٠٠٠٠
	داخل المجموعات	٢١١٥٨.٣٧٠	٤٩٦	٤٢.٦٥٨		
	المجموع	٢٣٧٦٥.١٥٢	٤٩٩			
مظاهر الصراع التنظيمي بين المعلمين	بين المجموعات	٥٨٣.٤٩٢	٣	١٩٤.٤٩٧	*١٩.٣٣٤	.٠٠٠٠
	داخل المجموعات	٤٩٨٩.٧٠٠	٤٩٦	١٠.٠٦٠		
	المجموع	٥٥٧٣.١٩٢	٤٩٩			
مجموع استبيان (الصراع التنظيمي)	بين المجموعات	١٠٦٠٩.٦٣٠	٣	٣٥٣٦.٥٤٣	*٢٢.٣٥٧	.٠٠٠٠
	داخل المجموعات	٧٨٤٥٩.٥٢٨	٤٩٦	١٥٨.١٨٥		
	المجموع	٨٩٠٦٩.١٥٨	٤٩٩			

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة حول مجموع إستبيان (الصراع التنظيمي) لدي مرحلة التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم معلمين/ دبلوم معلمات - بكالوريوس/ليسانس - ماجستير - دكتوراه) ، حيث جاءت قيمة F (٢٢.٣٥٧) ، بمستوي دلالة (٠.٠٠٠٠) وهي قيمة لا تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة احصائية.

وكذلك يتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة بالنسبة لمحاور إستبيان (الصراع التنظيمي) (أسباب شخصية - أسباب تنظيمية - مظاهر الصراع التنظيمي بين المعلمين) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم معلمين/ دبلوم معلمات - بكالوريوس/ليسانس - ماجستير -

دكتوراه) ، حيث جاءت قيمة F ما بين (١٩.٣٣٤ - ٢٠.٣٧٠) ، بمستوي دلالة (٠.٠٠٠) ، وهي قيمة لا تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وللتعرف علي إتجاه دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم معلمين/ دبلوم معلمات - بكالوريوس/ ليسانس - ماجستير - دكتوراه) بالجدول السابق ودلالاتها الإحصائية وإتجاهها قام الباحث بإجراء إختبار أقل فرق معنوي (L.S.D) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٣) يوضح نتائج اختبار اقل فرق معنوي (L.S.D) حول واقع (الصراع التنظيمي) لعينة

### البحث تبعاً للمؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	المتوسط	دبلوم معلمين/ دبلوم معلمات	بكالوريوس/ليسانس	ماجستير	دكتوراه
أسباب شخصية	دبلوم معلمين/دبلوم معلمات	٣٥.٢٩٢		٠.١١٤*	٠.٢٦٠	٣.٠١٩*
	بكالوريوس/ليسانس	٣١.١٧٨	٠.٠٠٠			١.٠٩٥-
	ماجستير	٣٥.٠٣١	٠.٧٩٠	٠.٠٠٠		٢.٧٥٩*
	دكتوراه	٣٢.٢٧٣	٠.٠٢٢	٠.٣٢٢	٠.٠٣٠	
أسباب تنظيمية	دبلوم معلمين/دبلوم معلمات	١٠٣.٦٢٥		٠.٧٦١*	٠.٦٨٨-	٣.٥٣٤
	بكالوريوس/ليسانس	٩٦.٨٦٤	٠.٠٠٠			٣.٢٢٧-
	ماجستير	١٠٤.٣١٣	٠.٦٩٧	٠.٠٠٠		٤.٢٢٢
	دكتوراه	١٠٠.٠٩١	٠.١٣٨	٠.١٠٦	٠.٠٦٥	
مظاهر الصراع التنظيمي بين المعلمين	دبلوم معلمين/دبلوم معلمات	٥١.٦٦٧		٠.٢٩٠*	٠.٠٨٣-	١.٢١٢
	بكالوريوس/ليسانس	٤٨.٣٧٦	٠.٠٠٠			٢.٠٧٨*
	ماجستير	٥١.٧٥٠	٠.٩٢٣	٠.٠٠٠		١.٢٩٥
	دكتوراه	٥٠.٤٥٥	٠.٢٩٤	٠.٠٣٢	٠.٢٤٣	
مجموع استبيان (الصراع التنظيمي)	دبلوم معلمين/دبلوم معلمات	١٩٠.٥٨٣		٠.١٦٥*	٠.٥١٠-	٧.٧٦٥
	بكالوريوس/ليسانس	١٧٦.٤١٨	٠.٠٠٠			٦.٤٠٠-
	ماجستير	١٩١.٠٩٤	٠.٨٨١	٠.٠٠٠		٨.٢٧٦
	دكتوراه	١٨٢.٨١٨	٠.٠٩١	٠.٠٩٦	٠.٠٦٠	

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي :



توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجموع إستبيان (الصراع التنظيمي) وكذلك محاوره (أسباب شخصية - أسباب تنظيمية - مظاهر الصراع التنظيمي بين المعلمين) لدي مرحلة التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية تبعاً المؤهل العلمي ، وجاء اتجاه دلالة الفروق كالتالي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محور " أسباب شخصية " بين متوسط (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) و متوسط (بكالوريوس/ليسانس) ، لصالح (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) ، بين متوسط (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) و متوسط (دكتوراه) ، لصالح (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) ، بين متوسط (بكالوريوس/ليسانس) و متوسط (ماجستير) ، لصالح (ماجستير) ، بين متوسط (ماجستير) و متوسط (دكتوراه) ، لصالح (ماجستير) ، حيث جاءت قيمة مستوي الدلالة ما بين (٠.٠٠٠٠ - ٠.٠٣٠) وهي قيمة لا تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

فيما يتعلق بمحور " أسباب تنظيمية " بين متوسط (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) و متوسط (بكالوريوس/ليسانس) ، لصالح (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) ، بين متوسط (بكالوريوس/ليسانس) و متوسط (ماجستير) ، لصالح (ماجستير) ، حيث جاءت قيمة مستوي الدلالة (٠.٠٠٠٠) وهي قيمة لا تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

فيما يتعلق بمحور " مظاهر الصراع التنظيمي بين المعلمين " بين متوسط (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) و متوسط (بكالوريوس/ليسانس) ، لصالح (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) ، بين متوسط (بكالوريوس/ليسانس) و متوسط (ماجستير) ، لصالح (ماجستير) ، بين متوسط (بكالوريوس/ليسانس) و متوسط (دكتوراه) ، لصالح (دكتوراه) ، حيث جاءت قيمة مستوي الدلالة ما بين (٠.٠٠٠٠ - ٠.٠٣٢) وهي قيمة لا تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

فيما يتعلق بمجموع استبيان (الصراع التنظيمي) ، بين متوسط (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) و متوسط (بكالوريوس/ليسانس) ، لصالح (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) ، بين متوسط (بكالوريوس/ليسانس) و متوسط (ماجستير) ، لصالح (ماجستير) ، حيث جاءت قيمة مستوي الدلالة (٠.٠٠٠٠) وهي قيمة لا تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محور " أسباب شخصية " بين متوسط (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) و متوسط (ماجستير) بين متوسط (بكالوريوس/ليسانس) و متوسط (دكتوراه) ، حيث جاءت قيمة مستوي الدلالة ما بين (٠.٣٢٢ - ٠.٧٩٠) وهي قيمة تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

فيما يتعلق بمحور " أسباب تنظيمية " بين متوسط (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) و متوسط (ماجستير) ، وبين متوسط (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) و متوسط (دكتوراه) ، وبين متوسط (بكالوريوس/ليسانس) و متوسط (دكتوراه) ، بين متوسط (ماجستير) و متوسط (دكتوراه) ، حيث جاءت قيمة مستوي الدلالة ما بين (٠.٠٦٥ - ٠.٦٩٧) وهي قيمة تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محور " مظاهر الصراع التنظيمي بين المعلمين " بين متوسط (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) و متوسط (ماجستير) ، بين متوسط (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) و متوسط (دكتوراه) ، بين متوسط (ماجستير) و متوسط (دكتوراه) ، حيث جاءت قيمة مستوي الدلالة ما بين (٠.٢٤٣ - ٠.٩٢٣) وهي قيمة تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

فيما يتعلق بمجموع استبيان (الصراع التنظيمي): بين متوسط (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) و متوسط (ماجستير) ، بين متوسط (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) و متوسط (دكتوراه) ، بين متوسط (بكالوريوس/ليسانس) و متوسط (دكتوراه) ، بين متوسط (ماجستير) و متوسط (دكتوراه). حيث جاءت قيمة مستوي الدلالة ما بين (٠.٠٦٠ - ٠.٨٨١) وهي قيمة تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن فئة (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) هي الأقرب إلى البحث عن المنافع المباشرة والمتمثلة في الحوافز ، على عكس فئات (ماجستير، دكتوراه) والتي قد تسعى إلى أدوار بعيدة المدى ، كما أن فئة (دبلوم معلمين/دبلوم معلمات) هي الأكثر مباشرة في طرح رغباتها إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية ، وبخاصة أنهم يتنافسون على الوظائف العليا ، حيث أنهم أكثر رغبة في تحسين أوضاعهم المعيشية نظراً لتدني مؤهلاتهم العلمية مقارنة بحملة (ماجستير والدكتوراه) و(بكالوريوس/ليسانس) وهذا يتضح جلياً لدى مقارنة إستجاباتهم مع إستجابات حملة درجة

(بكالوريوس/ليسانس) حول واقع الصراع التنظيمي للمعلمين ، وقد يترتب على ذلك عدم توافق قد يتطور ليصبح صراعاً تنظيمياً بين هؤلاء المعلمين ، ونجد أن مستوى التعليم يسهم في سعة إدراك الفرد بتأثيرات بعض العوامل أكثر من غيرها وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن هناك تأثير واضح للمؤهل العلمي على بعض العوامل بينما يكاد ينعلم على العوامل الأخرى، وبذلك إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ابو سنينه والبياتي (٢٠١٤) ، والخزاعله (٢٠٠٧) ، ولونج (٢٠١٥) ، وسلطوبور وأخرون (٢٠١٤) ، وإختلفت مع دراسة العزب (٢٠١٣) ، والوافي (٢٠١٠) ، والزعبي (٢٠٠٩).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسط إستجابات أفراد الدراسة تعزي إلى متغير المؤهل العلمي ، مما يعني أن وجهة نظر أفراد الدراسة متقاربة جداً ، ويرى الباحث أن المعلمين من حملة (الماجستير و الدكتوراه) الأكثر معرفه وعلماً بالعلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء المعلمين ، حيث لاحظ أنهم على إطلاع كامل بمجريات العمل الأساسية من حيث صناعة القرارات ، وكذلك الأكثر تفاعلاً وإستخداماً لأساليب معالجة القضايا التنافسية والخلافية المكونة للصراع بين المعلمين ، ولأنهم الأعلم بأسباب الصراع التنظيمي وحيثياته ومن واجبهم التدخل الفوري والمباشر لعلاجة ، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشدي (٢٠٠٨) ، ولكن تختلف مع نتيجة دراسة كنعان (٢٠٠٧) ، وقد يعزي الإختلاف إلى خصائص الدراسة وبيئه التطبيق.

أما باقي المحاور مجتمعة معاً ، فقد تبين أن القيمة أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبذلك يمكن إستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المحاور مجتمعة معاً تعزي إلى المؤهل العلمي.

ب- الفرق بين استجابات عينة البحث حول واقع الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات ، من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات ، من ١٠ سنوات- أقل من ١٥ سنة ، من ١٥ سنة - أقل من ٢٠ سنة ، من ٢٠ سنة فأكثر) ؟

تم إستخدام تحليل التباين (ANOVA) للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث حول إستبيان (الصراع التنظيمي) لدي معلمي مرحلة التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية تبعاً لمتغير الخبرة ، وحساب إتجاه دلالة الفروق بإستخدام إختبار أقل فرق معنوي (L . S . D)

في حالة وجود قيمة "ف" دالة بين معلمي مرحلة التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية تبعاً لمتغير الخبرة في محاور الإستبيان .

جدول (١٤) يوضح نتائج تحليل التباين حول واقع (الصراع التنظيمي) لعينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوي الدلالة
أسباب شخصية	بين المجموعات	٢٠٤٩.٨٣٦	٤	٥١٢.٤٥٩	*٤٨.٦٠٩	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٥٢١٨.٥٠٦	٤٩٥	١٠.٥٤٢		
	المجموع	٧٢٦٨.٣٤٢	٤٩٩			
أسباب تنظيمية	بين المجموعات	٦٥٧٨.٥٠٧	٤	١٦٤٤.٦٢٧	*٤٧.٣٦٨	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٧١٨٦.٦٤٥	٤٩٥	٣٤.٧٢٠		
	المجموع	٢٣٧٦٥.١٥٢	٤٩٩			
مظاهر الصراع التنظيمي بين المعلمين	بين المجموعات	١٢٢٩.٤٩٢	٤	٣٠٧.٣٧٣	*٣٥.٠٢٨	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٤٣٤٣.٧٠٠	٤٩٥	٨.٧٧٥		
	المجموع	٥٥٧٣.١٩٢	٤٩٩			
مجموع استبيان (الصراع التنظيمي)	بين المجموعات	٢٥٨٤٨.٧٧٩	٤	٦٤٦٢.١٩٥	*٥٠.٥٩٧	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٣٢٢٠.٣٧٩	٤٩٥	١٢٧.٧١٨		
	المجموع	٨٩٠٦٩.١٥٨	٤٩٩			

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة حول واقع (الصراع التنظيمي) لدي معلمي مرحلة التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات ، من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات ، من ١٠ سنوات- أقل من ١٥ سنة ، من ١٥ سنة - أقل من ٢٠ سنة ، من ٢٠ سنة فأكثر) ، حيث جاءت قيمة F (٥٠.٥٩٧) ، بمستوي دلالة (٠.٠٠٠) وهي قيمة لا تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وكذلك يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بالنسبة لمحاور إستبيان (الصراع التنظيمي) (أسباب شخصية - أسباب تنظيمية - مظاهر الصراع التنظيمي بين المعلمين)

تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات ، من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات ، من ١٠ سنوات- أقل من ١٥ سنة ، من ١٥ سنة - أقل من ٢٠ سنة ، من ٢٠ سنة فأكثر) ، حيث جاءت قيمة F ما بين (٣٥.٠٢٨ - ٤٨.٦٠٩) ، بمستوي دلالة (٠.٠٠٠) وهي قيمة لا تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وللتعرف علي إتجاه دلالة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات ، من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات ، من ١٠ سنوات- أقل من ١٥ سنة ، من ١٥ سنة - أقل من ٢٠ سنة ، من ٢٠ سنة فأكثر) بالجدول السابق ودلالاتها الإحصائية وإتجاهها قام الباحث بإجراء إختبار أقل فرق معنوي (L.S.D) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٥) يوضح نتائج اختبار اقل فرق معنوي (L.S.D) حول واقع (الصراع التنظيمي) لعينة

البحث تبعاً لسنوات الخبرة

المحاور	الخبرة	المتوسط	أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات- أقل من ١٥ سنة	من ١٥ سنة- أقل من ٢٠ سنة	من ٢٠ سنة فأكثر
أسباب شخصية	أقل من ٥ سنوات	٢٨.٧٠٩		١.٣٢٧*	١.١٨٦*	٣.٧٩-	٥.٧٣٨*
	من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات	٣٠.٠٣٦	٠.٠٣٣		٠.١٤١	٣.٠٥١*	٤.٤١١*
	من ١٠ سنوات- أقل من ١٥ سنة	٢٩.٨٩٦	٠.٠٢٣	٠.٧٨٧		٣.١٩٢*	٤.٥٥٢*
	من ١٥ سنة- أقل من ٢٠ سنة	٣٣.٠٨٨	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠		١.٣٥٩*
	من ٢٠ سنة فأكثر	٣٤.٤٤٧	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٢	
أسباب تنظيمية	أقل من ٥ سنوات	٩١.٢٣٦		٣.٨٥٥*	٤.٠٦٢*	٨.٨٧٥*	١١.٤٨١*
	من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات	٩٥.٠٩١	٠.٠٠١		٠.٢٠٨-	٥.٠٢٠*	٧.٦٢٧*
	من ١٠ سنوات- أقل من ١٥ سنة	٩٥.٢٩٩	٠.٠٠٠	٠.٨٢٦		٤.٨١٣*	٧.٤١٩*
	من ١٥ سنة- أقل من ٢٠ سنة	١٠٠.١١١	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠		٢.٦٠٧*
	من ٢٠ سنة فأكثر	١٠٢.٧١٨	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠١	
مظاهر الصراع التنظيمي بين	أقل من ٥ سنوات	٤٥.٨٥٥		١.٦٥٥*	٢.١١٦*	٣.٨١٨*	٥.٢١٦*
	من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات	٤٧.٥٠٩	٠.٠٠٤		٠.٤٦١-	٢.١٦٣*	٣.٥٦١*



مستوي الدلالة ما بين (٠.٠٠٠ - ٠.٠٣٣) وهي قيمة لا تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

ويعزوا الباحث ذلك الى حداثة تعيين المعلمين وقله خبراتهم في التعامل مع الصراعات وهم عادة ما يكونون من فئة الشباب ، لذا فإن المعلمين الأكثر خبره يمنحون الفئة الأقل خبرة فرصة للتعامل مع الصراعات ومحاولة إيجاد حلول لها بأنفسهم لإكسابهم الخبرة اللازمة لذلك بهدف نقل الخبرة لهم وتعزيز موقفهم وموقعهم بالنسبة للمدرسة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كنعان (٢٠٠٧) ودراسة دي وآخرون (٢٠٠٤).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و متوسط (من ١٠ سنوات- أقل من ١٥ سنة) ، لصالح (من ١٠ سنوات- أقل من ١٥ سنة) ، حيث جاءت قيمة مستوي الدلالة ما بين (٠.٣٣٢ - ٠.٨٢٦) وهي قيمة تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

ويعزوا الباحث ذلك الى أن جميع المعلمين في المدارس الابتدائية بمحافظة المنوفية من أكثر خبرة الى أقل خبرة يرون أهميه التفاهم والحوار لحل المشكلات التي تحدث وتقدير ظروف المعلمين حتى تتحقق مصلحة المدرسة مما يعني إنفاق المعلمين مهما تغيرت سنوات الخبرة ، وقناعة المعلمين بأهمية حل المشكلات في جو من التفاهم والإنسجام وكسب المودة دون أن يضر بمصالح العمل ، وكذلك قناعتهم بأن الجميع متقل بالهموم والمعاناة في الحياة الخاصة ، فلا مجال لخلق مزيد منها في الحياة المهنية ، وبصرف النظر عن خبراتهم فإنهم يعملون في مناخ تنظيمي موحد ، الأمر الذي يجعلهم متقاربين في الرأي حيث أنهم يتبعون نفس تعليمات وقوانين وأنظمة العمل ، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشدي (٢٠٠٨) ونتيجة دراسة الوراق (٢٠٠٧).

ج- الفرق بين إستجابات عينة البحث حول واقع الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس (نكر - انثي) ؟

تم إستخدام إختبار مان وتني لدلالة الفروق (Mann-Whitney) للكشف عن الفروق الاحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث حول إستبيان (الصراع التنظيمي) لدي معلمي مرحلة التعليم الإبتدائي بمحافظة المنوفية تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (١٦) يوضح نتائج اختبار مان وتني حول واقع (الصراع التنظيمي) لعينة البحث تبعاً لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	U	قيمة Z	مستوي الدلالة
أسباب شخصية	ذكر	١٦٧	٤٠٧.٧٣	٦٨٠٩٠.٥٠	١٥٤٨.٥٠٠	- *١٧.٢٩٤	٠.٠٠٠
	انثي	٣٣٣	١٧١.٦٥	٥٧١٥٩.٥٠			
أسباب تنظيمية	ذكر	١٦٧	٤١١.٨٤	٦٨٧٧٧.٥٠	٨٦١.٥٠٠	- *١٧.٧٢١	٠.٠٠٠
	انثي	٣٣٣	١٦٩.٥٩	٥٦٤٧٢.٥٠			
مظاهر الصراع التنظيمي بين المعلمين	ذكر	١٦٧	٣٩٤.٨٩	٦٥٩٤٧.٠٠	٣٦٩٢.٠٠٠	- *١٦.١١٤	٠.٠٠٠
	انثي	٣٣٣	١٧٨.٠٩	٥٩٣٠٣.٠٠			
مجموع استبيان (الصراع التنظيمي)	ذكر	١٦٧	٤١٦.٩٧	٦٩٦٣٣.٥٠	٥.٥٠٠	- *١٨.٢٥١	٠.٠٠٠
	انثي	٣٣٣	١٦٧.٠٢	٥٥٦١٦.٥٠			

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة علي مجموع استبيان (الصراع التنظيمي) لدي معلمي مرحلة التعليم الابتدائي بمحافظة المنوفية تبعاً لمتغير الجنس (ذكر - انثي) ، حيث جاءت قيمة Z (-١٨.٢٥١) ، بمستوي دلالة (٠.٠٠٠) وهي قيمة لا تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح الذكور .

ويعزو الباحث ذلك الى أن واقع الصراع التنظيمي كان بالنسبة للذكور أكثر وضوحاً عن الإناث ، حيث يدل على مدى أهميته لدى الذكور، وأن الإناث يملن إلى عدم خوض الصراعات التنظيمية سواء كان ذلك بين الوحدات الإدارية او بين المعلمين بالمدارس الابتدائية ، وأقل طموحاً لتبوء المراكز القيادية، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة فطر ومحمد (٢٠١٥) ونتائج دراسة أبو سنية والبياتي (٢٠١٤).



توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة علي بالنسبة لمحور (اسباب شخصية) تبعاً لمتغير الجنس (ذكر - انثي) ، حيث جاءت قيمة Z (-١٧.٢٩٤) ، بمستوي دلالة (٠.٠٠٠٠) وهي قيمة لا تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح الذكور. ويعزو الباحث ذلك الى طبيعة الذكور الى حب السلطة والقيادة وان الذكور أكثر طموحاً لتبوء المراكز القيادية داخل المؤسسات التعليمية والمدارس ، وهذا يفسر عمق الصراع ومداه لدى الذكور عن الاناث ، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخزاعة (٢٠٠٧) ونتائج دراسة أبو سنينة والبياتي (٢٠١٤).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة بالنسبة لمحور (أسباب تنظيمية) تبعاً لمتغير الجنس (ذكر - انثي) ، حيث جاءت قيمة Z (-١٧.٧٢١) ، بمستوي دلالة (٠.٠٠٠٠) وهي قيمة لا تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور. ويعزي الباحث ذلك إلى أن الإناث أحرص على الإلتزام التنظيمي وإحتواء الصراع حتى لا تؤدي إلى مشاكل أكبر لا يمكن إحتوائها أو السيطرة عليها، كذلك فإن الإناث لديهن مقدرة على التفاهم مع المعلمين وإرضائهم لتحقيق مصلحة المدرسة ، بينما يستخدم الذكور السلطة والنفوذ لتحقيق مصالحهم وتأكيد وجهة نظرهم ، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العويوي (٢٠١٣) ونتائج دراسة رحيم (٢٠١٠).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة بالنسبة لمحور (مظاهر الصراع التنظيمي بين المعلمين) تبعاً لمتغير الجنس (ذكر - انثي) ، حيث جاءت قيمة Z (-١٦.١١٤) ، بمستوي دلالة (٠.٠٠٠٠) وهي قيمة لا تزيد عن (٠,٠٥) مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح الذكور.

يعزو الباحث ذلك الى طبيعة الذكور ودورهم الإجتماعي الذي يفرض عليهم دور القيادة والأسلوب المتشدد فضلاً عن الاقتراب من مواقف العنف والصراع على عكس طبيعة المرأة حيث لديها المقدرة على تجنب المواقف الحرجة أو الخوض في مناقشات غير مجدية ، والميل الى الإهتمام بأنفسهن والإهتمام بالآخرين ، والإلتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات الصادرة من الإدارة والتعامل مع الصراعات بهدوء ، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخزاعة (٢٠٠٧) ونتائج دراسة سلظبور وآخرون (٢٠١٤).

**توصيات البحث:**

في ما يلي عدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تقليل فرص الصراع التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية وهذه التوصيات هي:

١. تنشيط إقامه الندوات والمحاضرات وورش العمل حول إستراتيجيات الصراع لزياده وعي معلمي المدارس الإبتدائية بمحافظة المنوفية بكيفية التعامل في المواقف الصراعية.
٢. الحرص على عقد الإجتماعات المصغره والمتواصله لعرض المشكلات والصراعات التي تنشأ بين المعلمين ومناقشتها والبحث عن أفضل الإستراتيجيات للتعامل معها.
٣. رفع المستوى التعليمي والمهني وفتح المجال لإكمال الدراسة الجامعية لمن يحملون درجة تعليمية أقل من شهاده البكالوريوس.
٤. عقد برامج تدريبيه مكثفه تتعلق بالصراع التنظيمي، خاصه للمعلمين الذين يحملون شهاده أقل من الجامعية وهي نسبة ليست بالقليل و تشجيعهم على إتمام الدراسة الجامعية.
٥. الإهتمام بحقوق المعلمين والعمل على توعيه المعلمين بها مما يقلل من فرص الإعتداء على حقوق الآخرين الأمر الذي يقلل من حدوث الصراع التنظيمي.
٦. العمل على الإرتقاء بالمكانة الإجتماعية لمهنة التعليم مما يحقق الولاء المهني الذي يؤدي إلى الإلتزام التنظيمي ويقلل من فرص الصراع بين زملاء مهنة التعليم.
٧. تشكيل فرق لإداره الصراع التنظيمي في المدارس ويفضل أن تتكون من مجموعه الأفراد ذوي الخبرات والذين يملكون المعارف والمهارات اللازمه للتعامل مع مواقف الصراع المختلفة.
٨. تدريب المديرين على تنميه المهارات اللازمه لإستخدام كافة إستراتيجيات الصراع التنظيمي وتزويدهم بالمهارات اللازمه لتشخيص الصراع وفهم أبعاده لأن ذلك شرط أساسي لإختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارته.
٩. وضع خطة لإداره الصراع التنظيمي في المدارس تحدد بوضوح نوع المواجهة المطلوبه في كل موقف مما يساعد في الإستفادة من أفضل الإستراتيجيات لمواجهة الصراعات المحتملة ويسهم في خلق بيئة آمنه لإدارة المواقف الصراعية.
١٠. تحديث اللوائح والقوانين التي من شأنها الحد من حدوث الصراع داخل المدارس.

١١. زياده التعمق في الأسباب المؤدية للصراع بين الأطراف المختلفة سواء كانت تنظيمية أو شخصية أو إجتماعية.
١٢. تبيان وتحديد مستوى ونوع الصراع بين الأفراد أو الجماعات بالمؤسسة التعليمية.
١٣. الوقوف على أهم المشاكل السلوكية التي تقابل أى وحدة إدارية بالمؤسسة التعليمية وخاصة فيما يتعلق بالضغط في العمل.
١٤. اشباع دوافع العاملين ورفع معنوياتهم وطرائق تحفيزهم.
١٥. تدريب القيادات الإدارية والعاملين بالمؤسسات التعليمية على إداره التغيير لمواجهه السلوك السلبي وتعزيز السلوك الإيجابي لصالح إنجازات العمل بالمؤسسات التعليمية.
١٦. دراسة وتحليل سلوك جماعات العمل "التنظيمات غير الرسمية" داخل المنظمة والعمل على إيجاد السلوك الإيجابي.
١٧. التدريب على وضع استراتيجيه ناجحة لكيفية إداره الصراعات التنظيمية سواء بين المعلمين وبعضهم أو بين المديرين والمعلمين في المدارس الإبتدائية من خلال تحديد آلية أو إستراتيجية تتناسب مع ذلك.

## المراجع

## أولا - المراجع العربية :

- أحمد، مها مراد علي (٢٠١٨). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية علي ضوء نظريات المباريات. *المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط*، ٣٤ (١١)، ٢، ٢٦٥-٢٩٦.
- بوفزورة ، زويينه (٢٠١٢). *أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر ٢٠٠٩/٢٠١٢ م*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر.
- الحمود، خضير كاظم (٢٠٠٠). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حميد، أنور أحمد (٢٠١٤). العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق*، ٢ (٧)، ١٢١-١٧٤.
- الخزاعلة، عبدالله عقلة مجلى (٢٠٠٧). *الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتة بأدائهم الوظيفي*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- الرمحي، وفاء جمال (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الاعدادية للاناث استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التربوية*، ٤٨ (٣)، ١٢٤-١٩٣.
- زرفاوي، أمال (٢٠١٤). *ما أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل- بسكرة الجزائر*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الزعبي، حسن على (٢٠٠٩). دور القيادة التحويلية في الحدّ من الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية. *مجلة العلوم الإدارية، عمان*، ٢ (٣)، ٢٢١-٢٤٣.

- شحادة، يوسف يعقوب (٢٠١٥). *إدارة الصراع التنظيمي لمدرء المدارس الثانوية في محافظة بغداد/ الرصافة*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد، العراق.
- الشدي، أمل (٢٠٠٨). *إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض: دراسة تطبيقية على جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود بالرياض.
- شرف، علية محمد (٢٠١٧). *متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة وانعكاساتها على الاداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الشريف، عمرو وعبدالعليم، أسامة (٢٠٠٩). *المداخل الإدارية الحديثة في التعليم*. عمان: دار المناهج.
- الطويل، هاني عبدالرحمن (٢٠٠٦). *الإدارة التربوية والسلوك المنظم: سلوك الأفراد والجماعات في النظم طء*. عمان: دار وائل للنشر.
- عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٤). *السلوك الفعال في منظمات الأعمال*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- عبدالوهاب، أحمد جاد الله (٢٠٠٠). *السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمة الأعمال*. المنصورة: دار الوفاء للنشر.
- العزب، محمد حسين (٢٠١٣). *أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية دراسة ميدانية محافظة كركوك بالعراق*. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، ٢٨، (٤) ٧١-١١٦، العراق.
- العطية، ماجدة (٢٠٠٣). *سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العمارة، محمد حسن (٢٠٠٢). *مبادئ الإدارة المدرسية*. ٣. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- العمري، خالد (٢٠٠٥). المدخل المنظومي في إدارة الأزمات وحل الصراع في النظام التربوي. المؤتمر العربي الخامس - المدخل المنظومي في التدريس والتعلم. مركز تطوير تدريس العلوم، جامعة عين شمس، مركز تطوير تدريس العلوم، ٣٥-٤٩، المنعقد بالقاهرة.
- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل وزهران للنشر.
- العويوي، محمد فراس (٢٠١٣). دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل: فلسطين.
- فراج، حشمت عبدالحكم (٢٠١٥). الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٦٣، (٤) ٢٤٥-٢٧٩، القاهرة.
- فطر، جميلو صالح أكبر، ومحمد، الطاهر أحمد (٢٠١٥). الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي. مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، ١٦ (١)، ٢٤٥-٢٩٤، السودان.
- الفقعاوي، ميسون إسماعيل (٢٠١٧). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية السعودية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- كنعان، مي (٢٠٠٧). درجة ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك: الأردن.
- اللوح، أحمد يوسف (٢٠٠٨). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين-غزة .
- ماهر، أحمد (٢٠٠٦). كيف تسيطر على صراعات العمل. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- محاسنة، أحمد، والعظامات، عمر (٢٠١٩). استراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي المدارس في لواء قصبه المفروق وعلاقتها بكفاءة الاتصال. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٣ (١)، ١٢٢-١٥٣.
- مصطفى، أحمد (٢٠٠٠). *إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- مصلح، عطية ومشاركة، عودة (٢٠١٥). الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، ٢ (٥)، ٢٤٧-٢٧٦، القدس، فلسطين.
- مطر، هادي عبد الحسين (٢٠١٤). إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية الأسباب ومراحل الصراعات. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٨ (١) ٣٢٦-٣٧٥.
- المعشر، زياد يوسف (٢٠٠٥). الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لإتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية بمحافظات الجنوب بالأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١ (٢)، ٩٤-١٤٣.
- المغربي، كامل محمد (٢٠٠٤). *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*. ط ٣. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- هاني، محمد صالح، والغرايبة، آلاء عوني (٢٠١٦). واقع الصراع التنظيمي وإدارته في المدارس الحكومية للبنات في الأردن. *مجلة العلوم التربوية*، ٢٤ (٤)، ١٥٦-١٩٤.
- الوافي، عبدالكريم علي (٢٠١٠). *استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية فيها*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
- الوراق، عبدالكريم علي (٢٠٠٧). *مدى تأثير عوامل الصراعات التنظيمية على أداء الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان.
- يونس، مجدي محمد (٢٠١٣). استراتيجيات إدارة الصراع بمدارس التعليم الابتدائي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. *مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية*، ٢ (٢٩)، ٢٢٧-٢٧٩، المنوفية، مصر.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Barsky, Allan. (2003). *Conflict In Schools Of Social Work, Congress of International Association of Schools of Social Work*. Florida Atlantic University, USA.
- Dee, J: Henking, A. :Holman, F. (2004). Reconciling differences: conflict management strategies of catholic college and university presidents. *Higher Education*, 47, 177-196.
- Karimi, Alireza and others.(2014). Conflict management strategies of sport teacher and its influence on athletic motivation of schools in gorgan city. *European Journal of Experiment Biology*, 3 (2), 420-424 .
- Long, Olukayode.(2015). Impact of workplace conflict management organizational performance- a case of nigerian manufacturing firm. *Journal of Management and Strategy*, 6 (2).
- Rahim, M. Afzalur (2001). *Managing conflict in organizations*. 3<sup>rd</sup> ed., library of congress calatog, available at: <http://www.untagsmd.ac.id/files/perpustakaanDigital1/Conflict%20Management%20Managing%20conflict%20in%20organizations.pdf.In5/2/2018>
- Salleh, Mohamad Johdi and Adulpakdee, Apitree (2012). Causes of conflict and effective methods to conflict management at Islamic secondary schools in Yala, Thailand. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 1 (1), 15-22. ISSN 2226-3500 (O), 2226-2717 (P).
- Soltanpour, Naser A. et al., (2014). *An empirical investigation on the effects of organizational and individual factors creating conflict on employee performance: A case study of logistic management of national Iranian drilling. company*. <https://www.researchgate.net/publication/272912977>.