

فن إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديي  
وقيادات المدارس الابتدائية  
وعلاقته بمشاركة المعلمين والمعلمات في  
اتخاذ القرار  
(دراسة ميدانية)  
إعداد الباحث

د/ حامد محمد الشمراني  
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد  
كلية التربية بالدواامي  
جامعة شقراء

مستخلص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فن إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديي وقيادات المدارس الابتدائية في محافظة الدواامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكذلك التعرف على مستوى مشاركة المعلمين والمعلمات مع قياديي وقيادات المدارس الابتدائية في اتخاذ القرار وما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تُعزى إلى متغير (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة)، وكذلك التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديي وقيادات المدارس الابتدائية ومشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار وتكونت عينة الدراسة من (١٩٣) معلماً ومعلمة، واشتملت الدراسة على مقياس للتعرف على مستوى فن إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بمشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار من إعداد الباحث، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى فن إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديي وقيادات المدارس الابتدائية كان منخفضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال فن إدارة الصراع التنظيمي (٢.١٢) وبانحراف معياري (٠.٥٤٢)، وكذلك مستوى مشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار (١.٨٨) وبانحراف معياري (٠.٧٢٠)، كما توصلت الدراسة إلى ما يلي:

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



### Abstract

This study aims at identifying the art of organizational conflict management among leaders of primary schools in Al-Dawadmi province from teachers' viewpoints. It also investigates the level of teachers' participation with leaders of primary schools in decision-making, whether there are differences of statistical significance that can be attributed to variable type, qualification and years of experience, and whether there are differences of statistical significance between the organizational conflict management among leaders of primary schools and teachers' participation in decision-making. The participants of the present study were 193 teachers. The study includes a measure to identify the level of the art of organizational conflict management ( set forth by the researcher) and its relation with teachers' participation in decision-making. The results have revealed that the level of the art of organizational conflict management among the leaders of primary schools was low with mean average of (2.12) and standard deviation of (0.542). The level of teachers' participation in decision-making was low as well, with mean average of (1.88) and standard deviation of (0.720). The study has also arrived at the following:

- 1-There are no differences of statistical significance -at a level of (0.05)- between sample opinions that can be attributed to variable ( type, qualification and years of experience).
- 2-There is a relationship between the art of organizational conflict management and the participation in decision-making at a level of (0.01).

مقدمة :

الصراع بين البشر ظاهرة قديمة ليست وليدة الأمس ولا اليوم، بل منذ أن خلق الله تعالى سيدنا آدم عليه السلام، والاختلاف والصراع بين البشر مسألة حتمية حدوثها أمر وارد قال تعالى (وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ\* إِلَّا مَنْ رَحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ لَأَمْلَأَنَّ جَهَنَّمَ مِنَ الْجِنَّةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ). (هود: ١١٨ - ١١٩).

ويشير زناتي، محمد (١٤٣٦هـ، ٢٣٧) أن الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية فطرية مارسها الإنسان منذ تواجدته على سطح الأرض، فالإنسان يعيش صراعاً مستمراً بين الخير والشر، بين مصالحه ومصالح الآخرين، لذا فإن عضوية الإنسان في مؤسسات اجتماعية ابتداءً من الأسرة والجماعة والمنظمة والمجتمع تجعله معرضاً بشكل مستمر ليكون طرفاً في شكل من أشكال الصراع، ومرد هذا الصراع يرجع إلى تعارض المصالح والرغبات الأمر الذي يؤدي إلى القلق والتوتر على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة ككل، وترتيباً على ذلك فإن الصراع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة يعتبر من الظواهر الحتمية التي يجب التعامل معها بفعالية حتى يمكن احتواء آثار الصراع السلبية والاستفادة من ثماره الإيجابية، ويشير العميرة، محمد (٢٠٠٢، ٢٣١) أن ظاهرة الصراع من الظواهر التي تلازم الفرد الإنساني في أي مجتمع من المجتمعات، وبما أن هذه المجتمعات تتألف من مجموعة كبيرة من النظم الاجتماعية وبما أن لكل نظام اجتماعي أسسه ومفاهيمه وأساليبه التفاعل فيه وبما أن الأشخاص يتفاوتون في قدراتهم واتجاهاتهم الفكرية وتربطهم شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة، فلا يتوقع أن يسود مناخ دائم ومستمر من الوفاق بين أفراد المجموعة الواحدة، وفي المقابل يرى العديد من واضعي نظريات التنظيم، أن وجود قدر معتدل منه في أي مؤسسة يحقق لها أعلى مستوى من الفعالية إذا تمت إدارته بطريقة جيدة.

لذا يرى الباحث في ضوء ما سبق أن فن إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين والقياديات من الأهمية بمكان، وكذلك مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار الذي يعد لب وجوهر العملية الإدارية.  
مشكلة الدراسة :

أصبح الصراع بين الموارد البشرية داخل المؤسسات أمراً ملموساً وملاحظاً بسبب التنافس لتحقيق أهداف على المستوى الشخصي إما لغرض الوصول لمنصب قيادي أو الحصول على مكسب مادي أو بسبب الولاء لمجموعة معينة ضد أخرى داخل المؤسسة. ويشير كل من فطر، جميلة و محمد، الطاهر (٢٠١٥، ١١٣) أن الصراع حالة قائمة وضرورة لا بد منها بين المنظمات، وبفعل شدة المنافسة وندرة الموارد المتاحة للعاملين تبلور مفهوم الصراع وأهميته حول المنافسة وأساليبه، وأكدت الدراسات أن إدارة حل الصراع التنظيمي

بفاعلية تؤدي إلى تحفيز الصراع النافع، وقمع الصراع الضار، كما تؤدي إلى تحقيق الأمن النفسي للعاملين وزيادة الإنتاجية.

ويرى النملة، سليمان (١٤٢٨، ٨ - ٩) ضرورة تقديم مناهج في إدارة الصراع، وكذلك دبلومات ودورات تدريبية حيث أن الدول المتقدمة تقدم دبلوماً عالياً في إدارة الصراع بعد الجامعة وكذلك المعاهد لديهم تقدم حلقات دراسية ودورات تدريبية في إدارة الصراع يمكن لمدير المدرسة الثانوية الالتحاق بها، ومن هذه الجامعات والمعاهد جامعة ولاية كنت حيث تقدم برامج متخصصة في إدارة الصراع مدتها سنة كاملة بعد الجامعة، كذلك يقدم المعهد الوطني للتدريب والوساطة في ولاية نيو مكسيكو برنامج تدريبي في إدارة الصراع مدته (٤٠) ساعة تدريبية، ويلاحظ العاملون بالتعليم أنواعاً من الصراعات التي تنشأ بين الأفراد في المدارس الثانوية ينتج عنها ردود أفعال تؤثر سلباً على قدرة الأفراد في أدائهم لأعمالهم الوظيفية.

إن حدة الصراعات في المنظمات تزداد بين الحين والآخر حيث يرى زناتي، محمد (١٤٣٦هـ، ٢٣٧) أن كافة المؤشرات والدلائل تشير إلى زيادة حدة الصراعات في منظمات الأعمال وذلك كنتيجة طبيعية لنمط الحياة السريع وللزيادة الواضحة في تطلعات الأفراد وطموحاتهم ونتيجة لتضارب المصالح واختلاف المنهجيات وأيديولوجيات التفكير في ظل عالم يعيش تيارات منافسة عالية مع تزايد الاتجاه لتدويل الأعمال.

إن الصراع التنظيمي يحدث وفق عدة مستويات وليس على مستوى واحد فقط ويؤكد ذلك (القريوتي، ٢٠٠٠) حيث يشير أن الصراع يمكن تصنيفه إلى عدة مستويات: صراع داخلي شخصي بالنسبة للفرد، صراع بين أفراد التنظيم، صراع بين المجموعات داخل التنظيم.

لذا يرى الباحث ضرورة التعرف على مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديين وقيادات المدارس الابتدائية في محافظة الدوادمي وعلاقته بمشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار.  
أسئلة الدراسة:

س١: ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديين وقيادات المدارس الابتدائية في محافظة الدوادمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

س٢: ما مستوى إشراك المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار من قبل قيادي وقيادات المدارس الابتدائية في محافظة الدوادمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

س٣: هل هناك فروق بين آراء عينة الدراسة تجاه إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية وفقاً لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة)؟

س٤: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديين وقيادات المدارس الابتدائية ومشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار؟

أهداف الدراسة

- (١) التعرف على مستوى إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية بمحافظة الدوايمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .
- (٢) التعرف على مستوى إشراك المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار من قبل قياديين وقيادات المدارس الابتدائية في محافظة الدوايمي.
- (٣) التعرف على ما إذا كان هناك فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية وفقاً لمتغيرات الدراسة ( النوع، المؤهل، سنوات الخبرة).
- (٤) التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديين وقيادات المدارس الابتدائية ومشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار.
- أهمية الدراسة :
- بما أن الصراع التنظيمي مسألة حتمية الحدوث في المؤسسات التي يعمل بها الأفراد فإنه يتوجب التعريف بالصراع التنظيمي ومستوى إدارته، حيث تشير دراسة السويلم، خالد (٢٠٠١، ٣) أن العاملون في الإدارة التنفيذية يمضون ٢٥٪ من وقتهم في إدارة الصراع التنظيمي. ويشير النملة، سليمان (١٤٢٨هـ، ٢) أن نتائج إحدى الدراسات تؤكد أن الصراع يحتل المرتبة الخامسة بين (٦٥) موضوعاً تُدرس لطلاب الدراسات العليا في مجال السلوك في الجامعات الأمريكية مما يعطي مؤشراً على أهمية الصراع التنظيمي والبحث فيه وإثرائه معرفياً والتوسع فيه بحثياً.
- حدود الدراسة :
- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على التعرف على فن إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديين وقيادات مدارس الابتدائية وعلاقته بمشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار.
- الحدود الزمانية : تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.
- الحدود المكانية : المدارس الابتدائية (بنين، بنات) داخل محافظة الدوايمي التعليمية التابعة لمنطقة الرياض.
- مصطلحات الدراسة :
- الصراع : يشير البصير، عبد المجيد (٢٠١٠، ٢٢٠) أن الصراع في الاصطلاح يشير على التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية.
- ويرى الباحث أن الصراع عبارة عن تصادم بين فرد وآخر أو مجموعة ومجموعة أخرى بسبب رغبة كل منهما في تغليب مصالحه وأهدافه على الآخر.

– الصراع التنظيمي: يعرفه كوسر ( عياصره، معن محمود، بني أحمد، مروان محمد، ٢٠٠٨، ١٨) بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل الترقية المهنية، الأجر والحوافز، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم، أو القضاء عليهم.

ويعرفه (زناتي، محمد، ١٤٣٦هـ، ٢٢٩) بأنه عبارة عن ظاهرة سلوكية مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وتؤثر سلباً أو إيجاباً على طبيعة العلاقات التفاعلية بين الأطراف محل الصراع وعلى مدى قدرتهم على تحقيق مصالحهم وأهدافهم.

ويرى الباحث أن الصراع التنظيمي قد يكون إيجابياً متى ما تم توظيفه بشكل فعال يخدم المنظمة والعناصر التي تعمل بها، وقد يكون سلبياً متى ما تم توظيفه بصورة هدامة تخدم مصالح شخصية ذاتية وليس مؤسسية.

– إدارة الصراع التنظيمي: يرى المهدي، سوزان محمد وهيبه (٢٠٠٠، ٢٢٢) بأنها عبارة عن مهارة أساسية لرجل الإدارة تستهدف التغيير البناء والمنتج للأفراد أو التنظيمات الفرعية لأي تنظيم في مؤسساتنا التعليمية.

ويرى الباحث أن إدارة الصراع التنظيمي هي مجموعة من الفنون والأساليب الإدارية التي يمكن لقائد أو قائدة المدرسة الابتدائية إدارة واحتواء الصراعات القائمة في المدرسة من خلالها، ووضع الحلول المناسبة لها، كما أن إدارة الصراع التنظيمي لا تعدو عن كونها مهارة يجب على القائد امتلاكها حتى يتمكن من تحويل الصراعات القائمة بين الأفراد إلى صراعات إيجابية وفاعلة يمكن أن تسهم في تطوير المنظمة بدلاً من إفشالها.

– اتخاذ القرار: يشير العجمي، محمد (١٤٣٢هـ، ٢١) أن الكثيرين من خبراء الإدارة المعاصرين يرون أن الإدارة في جوهرها عبارة عن عملية اتخاذ قرارات، وأنها نقطة البدء التي منها تبدأ كافة الإجراءات والأنشطة الإدارية التي تتم في إطار المنظمات، ويرى البعض أن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة بحيث إذا توقف هذا القلب وقفت وتجمدت معه كافة الأنشطة التي تتم عادة في إطار المنظمات.

ويرى الباحث أن اتخاذ القرار هو لب وجوهر العملية الإدارية ففي كل عناصر الإدارة لابد من اتخاذ قرار.

الإطار النظري والدراسات السابقة :  
أولاً: الإطار النظري:

**- مفاهيم الصراع:**

يشير الجمود (٢٠٠٢) أن الصراع حالة اضطراب وتعطل لعملية اتخاذ القرار، حيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه<sup>١</sup> ويذكر زناتي (٢٠١٥، ٢٣٨) أن الصراع موقف تتواجد فيه مصالح وأهداف ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين الأفراد والجماعات مما يؤدي إلى نوع من العداء أو السلوك العدواني. ويعرف كوك وهانساكر (Cook&Hunsaker,2001) الصراع بأنه "عدم اتفاق بين فردين أو أكثر مع إدراكهم بأن لديهم اهتمامات متعارضة".

**- الصراع التنظيمي:**

يعرفه بولدنج (العميان، ٢٠٠٤، ٣٦٣) بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرى كل طرف الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".

ويرى مهدي والبليسي (٢٠٠٥، ١٩٢) بأنه "عملية تحدث نتيجة مواقف تفاعلية بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ومن خلال ذلك يتم إدراك وجود مصالح متعارضة، أو تباين في القيم، أو عدم توازن في توزيع الموارد المشتركة، مما يبرز سلوكاً يتسم بالتعارض والإعاقة لإحباط مصالح الطرف الآخر وعرقلة أهدافه".

**- إدارة الصراع التنظيمي:**

يرى النملة، سليمان (١٤٢٨هـ، ١٢) أن إدارة الصراع التنظيمي تعني "استخدام مدير المدرسة الثانوية للأساليب العلمية في تشخيص الصراعات التي تحدث في المدرسة واتخاذ القرارات المناسبة لحلها في ضوء المهام التربوية للمرحلة الثانوية".

ويشير حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٤، ٢٢٢) أن إدارة الصراع لا تعني حله بالضرورة وإنما التدخل لتقليل منه إذا كان أكثر من اللازم، أو لدعمه إذا كان أقل مما يجب.

**- أسباب الصراع التنظيمي:**

يشير كريس موور Chris moore (حسين، طه، ٢٠٠٧، ٥٣ - ٥٥) أن هناك خمسة أسباب للصراع المؤسسي تعتبر بمثابة نقاط الانطلاق لحدوث الصراعات بمختلف أنواعها وهي:

١- العلاقات الشخصية: وتمثل هذه العلاقات بين الأطراف المتصارعة شرارة البدء للصراعات المؤسسية بشتى صورها.

- ٢- البيانات والمعلومات: وذلك لأن الصراعات بين الأفراد قد تنشأ نتيجة لنقص المعلومات، وعدم توافر البيانات حول موضوع ما.
- ٣- الهيكل التنظيمي: وتنشأ الصراعات الهيكلية نتيجة لغموض المسؤوليات والأدوار الملقاة على عاتق الأفراد.
- ٤- القيم الفردية والشخصية: وتنشأ صراعات القيم بسبب الأيدولوجية المختلفة للتفكير بين الأطراف المتصارعة.
- ٥- الاهتمامات الشخصية لأطراف الصراع.
- أساليب الصراع التنظيمي:
- صنف روبنز (Robbins, 1987, P345) إدارة الصراع إلى عدة أساليب هي:
- ١- أسلوب الانطلاق من أهداف مشتركة: أي أهداف تهم الأطراف المتصارعة، ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.
- ٢- أسلوب توسيع الموارد: باعتبار أن الموارد المحدودة أحد أسباب الصراع التنظيمي، لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء كانت مادية أو بشرية يساعد في حل مشكلات الصراع.
- ٣- أسلوب حل المشكلات: أي المواجهة بين الفئات المتصارعة والتركيز على المشكلة للوصول إلى الحل.
- ٤- أسلوب تجنب الصراع، وعدم التدخل لحلّه، فهو أسلوب حل يمكن اللجوء إليه بدلاً من المواجهة.
- ٥- أسلوب التهدئة: ويعني تليين الموقف لغرض تقليل حدة الاختلافات بين أطراف الصراع إلى أقل حد ممكن.
- ٦- أسلوب التسوية: بمعنى التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.
- ٧- أسلوب الإكراه: أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.
- ٨- أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام من خلال إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو تغيير مسؤوليات الأفراد.
- ويشير عبد العليم والشريف (٢٠٠٩، ٢٦٨) أن هناك خمسة أساليب محتملة لإدارة الصراع (ثوماس وكليمان Thomas & Kilmann) وهي:
- ١- استراتيجية التنافس (الإجبار): ويكون فيها المدير حازماً بشكل كبير ولكنه غير متعاون حيث يستخدم سلطة القانون لتحقيق المصالح حتى ولو على حساب الأطراف الأخرى.
- ٢- استراتيجية التجنب (التفادي): ويكون فيها المدير غير متعاون وغير حازم، وينسحب من الموقف كي لا يواجه الصراع.



- ٣- إستراتيجية التعاون (المواجهة): ويكون فيها المدير متعاوناً وحازماً بشكل كبير في آن واحد، ويتم التعاون ومشاركة جميع أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم يلبي اهتمامات جميع الأطراف.
- ٤- إستراتيجية التسوية (الحل الوسط): ويكون فيها المدير متعاوناً وحازماً بشكل جزئي، ويتم إيجاد حل وسط يرضي جزئياً أطراف الصراع.
- ٥- إستراتيجية التنازل (المجاملة): ويكون فيها المدير متعاوناً بشكل كبير ولكنه غير حازم ويهمل اهتماماته الخاصة لإرضاء اهتمامات الآخرين.

#### - مستويات الصراع التنظيمي:

- هناك مستويات أو أنواع للصراع التنظيمي حيث يشير العمائرة، محمد (١٤٢٣هـ، ٢٣٦) أن للصراع ثلاث مستويات أو أنواع هي:
- ١- الصراع الفردي: وهذا يكون أثناء ممارسة الفرد لعملية اتخاذ قرار.
  - ٢- الصراع بين الأفراد: وهذا يشتمل على أفراد النظام وجماعته.
  - ٣- صراع قائم بين النظم أو بين الجماعات.

بينما يرى زنتي، محمد (١٤٣٦هـ، ٢٤٩ - ٢٦٢) أن هناك أربعة مستويات للصراع:

#### أولاً: الصراع على مستوى الفرد ومن أسبابه:

- ١- الإحباط.
- ٢- تعارض أهداف الفرد.
- ٣- تعارض الدور وغموضه.
- ٤- مشاكل العمل.

#### ثانياً: الصراع بين الأفراد (ضمن الجماعة):

#### ثالثاً: الصراع بين الجماعات ومن أسبابه:

- ١- تعارض الأهداف.
- ٢- التنافس على موارد محدودة.
- ٣- الاختلاف في الإدراك.
- ٤- العلاقات الاعتمادية.
- ٥- الانتماء لمستويات تنظيمية مختلفة.
- ٦- اختلاف هوية الجماعة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

١) دراسة النملة، سليمان ( ١٤٢٨هـ )، بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح".

هدفت هذه الدراسة للكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب الصراع والتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها :

- ١ – يعد أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر استخداماً من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية يليه أسلوب (الحل الوسط) حيث يستخدم مديرو المدارس هذين الأسلوبين بدرجة عالية وجاء أسلوب المجاملة في المرتبة الثالثة يليه أسلوب استخدام السلطة وأما أسلوب اللجوء إلى إدارة التربية والتعليم فيأتي في المرتبة الخامسة، ويأتي أسلوب التجنب في المرتبة السادسة والأخيرة.
- ٢ – تمارس الأساليب التالية: المجاملة، استخدام السلطة، اللجوء إلى إدارة التربية والتعليم، التجنب بدرجة متوسطة من قبل مديري المدارس الثانوية.
- ٣ – لا يوجد أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي يستخدم من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بدرجة ضعيفة.

٢) دراسة القصيمي (٢٠٠٨) بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية، ودرجة امتلاك مديرات المدارس الثانوية لمهارات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المديرات والمعلمات واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة وتكون الاستبانة من ثلاثة محاور:

- المحور الأول: استبانة واقع الصراع التنظيمي.
  - المحور الثاني: استبانة مهارات إدارة الصراع التنظيمي.
  - المحور الثالث: استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- وبلغ حجم العينة (٧٠٥) مفردة، وكان توزيعها كالتالي (١٢٩) مديرة و(١٥٥) وكلية مدرسة و(٤٢١) معلمة من المدارس الثانوية للبنات بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- ١- أن واقع الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية منخفض جداً.
- ٢- أن أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب استخداماً من قبل مديرات المدارس الثانوية للبنات.

٣- أن استخدام أساليب إدارة الصراع الأخرى جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي: (الحل الوسط - المجاملة - استغلال السلطة - التجنب).

٣) دراسة يوسف، حمد (٢٠١٠) بعنوان "الصراع في اتخاذ القرار وأثره على الكفاية الانتاجية: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية السودانية والهيئة العامة للطيران المدني.

هدفت الدراسة للتعرف على جوانب الصراع التنظيمي بين العاملين من حيث طبيعة الصراعات والآثار المترتبة عليها والتعرف على طبيعة التصورات لدى سائر المستويات الإدارية من حيث أنها سلبية أو إيجابية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن الصراعات التنظيمية عند مديري المؤسسات تُعزى لأسباب تنظيمية وشخصية، وأن الافتقار إلى هيكل تنظيمي واضح ومرن لأسباب شخصية للموظفين، والهيكل التنظيمية غير واضحة ودقيقة، ولا يوجد وصف وظيفي دقيق أو مسميات موحدة للوظائف، ولا توجد جهة مركزية وألية مسؤولة عن إدارة الصراع وقلة الاهتمام بالنواحي التدريبية للعنصر البشري كما أن المدراء لم يستفيدوا من الصراع لعدم فهمهم له.

٤) دراسة العويوي، محمد (٢٠١٢-٢٠١٣ م) بعنوان "تحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كما استخدم أداة الاستبانة لدراسته وتكونت عينة الدراسة من قسمين: الأول تكون من (٤٨) رئيس قسم يمثلون كافة مجتمع الدراسة والثاني تكون من ٣٦٠ مدير ومديرة مدرسة يمثلون كافة مجتمع الدراسة وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

١- أن مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة.

٢- أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسباب الصراع التنظيمي كانت مرتفعة حيث بلغت الدرجة الكلية لأسباب الصراع التنظيمي (٣.٦٢).

٣- أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاء على النحو التالي:-

(محدودية الموارد) يليه (الأسباب الشخصية) ثم (عدم وضوح الصلاحيات) وأخيراً (عدم وضوح المسؤوليات).

٤- أن أهم أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاءت على النحو التالي:

(أسلوب التعاون) يليه (أسلوب التجنب) وأخيراً أسلوب التنافس.

- ٥ – لا توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس.  
٦ – توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير العمر، الوظيفة، الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي.

٥) دراسة العمري، عبد الملك (٢٠٠٦) بعنوان "أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي" هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم عوامل وأسباب الصراعات التنظيمية في وزارة التربية والتعليم لمواجهتها والتعرف على مدى الاختلاف بين الأساليب النظرية في إدارة الصراع وتحديد الأسلوب المناسب لإدارة الصراعات في المؤسسات التعليمية في اليمن، وكذلك التعرف على أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ودراسة ميدانية للمعلمين في عموم مكاتب التربية والتعليم البالغ (٢٢) مكتباً حيث اختار عينة عشوائية من أفراد العينة البالغ عددهم (٢٣٦) عاملاً وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن سياسة الدمج التي حصلت للمؤسسات التعليمية في اليمن تعتبر أحد العوامل المسببة للصراع التنظيمي بين العاملين وعدم رضاهم الوظيفي حيث أثر على العاملين خوفاً على مصالحهم ومستقبلهم الوظيفي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العاملين عن أساليب إدارة الصراع وفق لمتغيرات الدراسة وأن أساليب إدارة الصراع المتبعة في مكاتب التربية والتعليم ترضي كثيراً من العاملين، وتوجد علاقة ارتباطية عكسية بين أسلوب التجنب في إدارة الصراع والرضا الوظيفي، وتوجد علاقة ارتباطية عكسية بين أسلوب القوة والرضا الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أن بعض الدراسات كان مستوى الصراع التنظيمي فيها يمارس بدرجة متوسطة كما في دراسة العويوي (٢٠١٢ - ٢٠١٣) وبعض الأساليب كما في دراسة النملة (١٤٢٨هـ)، وفي دراسة القصيمي (٢٠٠٨) توصلت النتائج إلى أن واقع الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية منخفض جداً بخلاف دراسة النملة (١٤٢٨هـ)، حيث لا يوجد أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي يستخدم من قبل مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية بدرجة ضعيفة، وفي دراسة العويوي (٢٠١٢ - ٢٠١٣) والعمري (٢٠٠٦) توصلت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة، وتأتي الدراسة الحالية للتعرف على مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديين وقيادات المدارس الابتدائية بمحافظة الدوادمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

إجراءات الدراسة :  
منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي كونه منهجاً مناسباً للتعرف على مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديي وقيادات المدارس الابتدائية في محافظة الدوايمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية داخل محافظة الدوايمي والبالغ عددهم ( ٨٨٥ ) وفقاً للإحصائيات المنشورة للعام الدراسي ١٤٣٧ - ١٤٣٨ هـ وتم توزيع أداة الدراسة عليهم من خلال الاستمارة الإلكترونية ، أما عينة الدراسة فقد بلغت ( ١٩٣ ) معلماً ومعلمة أجابوا على مقياس الدراسة ، لذا يمكن القول أن عينة الدراسة تمثل ( ٢٢ ٪ ) من مجتمع الدراسة وهذه نسبة مقبولة في البحوث الوصفية .

أداة الدراسة :

قام الباحث بإعداد مقياس للتعرف على مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديي وقيادات المدارس الابتدائية في محافظة الدوايمي وعلاقته بمشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار ، واعتمد الباحث على الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بمجال الصراع التنظيمي واشتمل المقياس على ( ٣٢ ) عبارة موزعة على مجالين : مجال فن إدارة الصراع التنظيمي واشتمل على ( ٣ ) محاور ( فن العمل التشاركي ، فن التغافل ، فن السلطة الإدارية ) بمعدل ( ٤ ) عبارات لكل محور ، ومجال المشاركة في اتخاذ القرار واشتمل على ( ٥ ) محاور ( التطوير التنظيمي ، الشراكة المجتمعية ، الطلاب والطالبات ، الاختبارات ، مصادر التعلم ) بمعدل ( ٤ ) عبارات لكل محور ، وركز الباحث على أن تكون العبارات واضحة وسهلة وممكنة القياس ، كما تم تعديل بعض العبارات في ضوء آراء المحكمين واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي : ( موافق بشدة ( ٥ ) ، موافق ( ٤ ) ، محايد ( ٣ ) ، غير موافق ( ٢ ) ، غير موافق بشدة ( ١ ) . وصف عينة الدراسة :

تقوم الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالدراسة ( النوع ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ) ، وفي ضوء تلك المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي :

جدول (١)  
توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع Gender	ذكر	٩٣	٤٨.٢%
	أنثى	١٠٠	٥١.٨%
	الاجمالي	١٩٣	١٠٠%
المؤهل العلمي Graduate	معهد إعداد المعلمين/المعلمات	٦	٣.١%
	دبلوم	٤٢	٢١.٨%
	بكالوريوس	١٣٤	٦٩.٤%
	ماجستير	١١	٥.٧%
	دكتوراه	-	٠%
عدد سنوات الخبرة Years Of Experience	١ إلى ٥ سنوات	٣١	١٦.١%
	٦ إلى ١٠ سنة	٣٦	١٨.٧%
	١١ سنة فأكثر	١٢٦	٦٥.٣%
	الاجمالي	١٩٣	١٠٠%

يتضح من جدول (١) أن (٩٣) من أفراد عينة الدراسة من الذكور ويمثلون نسبة (٤٨.٢%) من إجمالي أفراد العينة، و (١٠٠) من أفراد عينة الدراسة من الإناث ويمثلون نسبة (٥١.٨%) من إجمالي أفراد العينة، كما يتضح من الجدول أن (٦) من أفراد عينة الدراسة حاصلين على مؤهل من معهد إعداد المعلمين/المعلمات ويمثلون نسبة (٣.١%) من إجمالي أفراد العينة، يليها (٤٢) من أفراد عينة الدراسة حاصلين على مؤهل دبلوم ويمثلون نسبة (٢١.٨%) من إجمالي أفراد العينة، يليها (١٣٤) من أفراد عينة الدراسة حاصلين على مؤهل بكالوريوس ويمثلون نسبة (٦٩.٤%) من إجمالي أفراد العينة، ثم (١١) من أفراد عينة الدراسة حاصلين على مؤهل ماجستير ويمثلون نسبة (٥.٧%) من إجمالي أفراد العينة، ولا يوجد من أفراد عينة الدراسة حاصلين على مؤهل دكتوراه وتمثل نسب (٠%) من إجمالي أفراد العينة.

كما يتضح من الجدول أن (٣١) من أفراد عينة الدراسة لديهم عدد سنوات خبرة من (١ - ٥) سنوات ويمثلون نسبة (١٦.١%) من إجمالي أفراد العينة، و (٣٦) من أفراد عينة الدراسة لديهم عدد سنوات خبرة من (٦ - ١٠) سنوات ويمثلون نسبة (١٨.٧%) من إجمالي أفراد العينة، و (١٢٦) من أفراد عينة الدراسة لديهم عدد سنوات خبرة ١١ سنة فأكثر ويمثلون نسبة (٦٥.٣%) من إجمالي أفراد العينة.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة :  
جدول (٢)

المجال	المحور التابع له	عبارات المحور	معامل الارتباط بالمحور
	فن العمل التشاركي	الإصغاء لمداخلات جميع الأطراف	**٠.٨٠١
		احترام جميع الآراء وإظهار أهميتها.	**٠.٩٠٠
		اكتشاف حاجات المعلمين /المعلمات والعمل على تحقيقها.	**٠.٨٤٣
		بحث مسببات الصراع من جميع الأطراف للوصول إلى الحل.	**٠.٧٨٩
فن إدارة الصراع التنظيمي	المحور ككل با مجال الأول		**٠.٦٨٢
	فن التغافل	عدم التحدث وقت حدوث الصراع.	**٠.٦٧٣
		تأجيل النقاش وقت حدوث الصراع لغرض النسيان .	**٠.٧٧٧
		تجنب البت في الشكاوى المقدمة من أصحاب الصراع.	**٠.٧٦٤
		إشعار أطراف النزاع بعدم فهم مسببات الصراع بينهم.	**٠.٥٨٣
	المحور ككل با مجال الأول		**٠.٧٥٤
	فن السلطة الإدارية	استخدام السلطة لغرض القضاء على الصراع .	**٠.٧١٥
		إظهار بعض اللوائح والأنظمة الداعمة للقضاء على الصراع .	**٠.٦٢١
		إشعار أطراف الصداق بالنمط المركزي لضمان السيطرة على مسببات الصراع.	**٠.٧٥٠
		إصدار الأوامر تجاه أطراف النزاع لإنهاء الصراع .	٠.٧٦٤
المحور ككل با مجال الأول		**٠.٧٣٧	
التطوير التنظيمي	توزيع الجداول الدراسية وفق التخصصات المتاحة.	**٠.٧٢٤	
	تقديم دورات تدريبية في مجال تخصصهم.	**٠.٨٤٥	
	تشكيل اللجان و مجالس المدرسية.	**٠.٧٧٨	
	تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.	**٠.٨٢٧	
المحور ككل با مجال الثاني		**٠.٦٥٦	
المشاركة في اتخاذ القرار	الطلاب والطالبات	توزيع الجداول الدراسية وفق التخصصات المتاحة.	**٠.٧٩٢
		تقديم دورات تدريبية في مجال تخصصهم.	**٠.٨٢٨
		تشكيل اللجان و مجالس المدرسية.	**٠.٧٩٣
		تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.	**٠.٧٥٩
المحور ككل با مجال الثاني		**٠.٨٨٤	
الشراكة المجتمعية		تشكيل مجلس المدرسة و المجتمع المحلي لدعم العلاقة بين الطرفين.	**٠.٨٦٧
		إعداد لقاء تحضيرى تعارفي مع أفراد المجتمع المحلي لطرح	**٠.٨٩٣

المجال	المحور التابع له	عبارات المحور	معامل الارتباط بالمحور
		الأفكار.	
		تنظيم محاضرات يقدمها بعض أفراد المجتمع المحلي.	**٠.٨٨٢
		التنسيق مع رجال وسيدات الأعمال من أفراد المجتمع المحلي لدعم البرامج والأنشطة المدرسية.	**٠.٨٤٨
المحور ككل بالمجال الثاني			
الاختبارات		تشكيل لجان الاختبارات.	**٠.٨١٢
		تقديم دورات في بناء الاختبار الجيد.	**٠.٨٨٦
		متابعة سير الاختبارات من البداية إلى النهاية	**٠.٨٣١
		تقييم الاختبارات بعد إجرائها.	**٠.٨٣٣
المحور ككل بالمجال الثاني			
مصادر التعلم		اللجان المسؤولة عن التعاقد مع بعض الشركات ذات العلاقة بتمويل مصادر التعلم وإصلاحها.	**٠.٨٣٧
		تحديد احتياجات المدرسة من مصادر التعلم المطلوبة.	**٠.٩٠٢
		وضع خطة تفصيلية لمصادر التعلم.	**٠.٩٢١
		تحديد الفصول ذات الحاجة لمصادر التعلم.	**٠.٨٥٤
المحور ككل بالمجال الثاني			

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محاورها موجبة ودالة

إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.  
ثبات الأداة :

لقياس مدى ثبات الاستبانة، استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ كما هو موضح بالجدول

التالي:

جدول (٣)

المجال	محاور المجال	عدد العبارات	ثبات المحور
فن إدارة الصراع التنظيمي	فن العمل التشاركي	٤	٠.٨٥٤
	فن التغافل	٤	٠.٦٥٩
	فن السلطة الإدارية	٤	٠.٦٦٦
المحور ككل			
المشاركة في اتخاذ القرار	التطوير التنظيمي	٤	٠.٧٨٨
	الطلاب والطالبات	٤	٠.٧٨٣
	الشراكة المجتمعية	٤	٠.٨٩٣



المجال	محاور المجال	عدد العبارات	ثبات المحور
	الاختبارات	٤	٠.٨٥٩
	مصادر التعلم	٤	٠.٨٩٩
المحور ككل		٢٠	٠.٩٥٤
الثبات العام		٣٢	٠.٩٤١

يتضح من الجدول (٢) أن معامل الثبات العام مرتفع حيث بلغ (٠.٩٤١) مما يدل على أن الاستبانة

تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث برنامج (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها

بعد تطبيق أداة الدراسة وهي معامل الثبات ألفا كرونباخ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأهمية النسبية، وتفسير تقديرات عينة الدراسة ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث تم تحديد طول

خلايا المقياس (الحدود الدنيا والعليا) كالتالي:

تم حساب المدى (٥ - ١ = ٤) ومن ثم قسمته على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٥/٤ =

٠.٨) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي ١) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية وهكذا

تم إيجاد طول بقية الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٤) المعيار الإحصائي لتفسير تقديرات عينة الدراسة

الدرجة	طول الخلية (مدى الدرجات)
منخفض جدا	١.٨-١
منخفض	٢.٦-١.٨١
متوسط	٣.٤-٢.٦١
مرتفع	٤.٢-٣.٤١
مرتفع جدا	٥-٤.٢١

تحليل الدراسة:

للإجابة على السؤال الأول والذي نصه "ما مستوى الصراع التنظيمي لدى قياديي وقيادات

المدارس الابتدائية في محافظة الدواهي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟".

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة على

عبارات المحور الأول (فن العمل التشاركي) وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب  
لمحور (فن العمل التشاركي)

المجال	المحور التابع	رقم العبارة	عبارات المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب داخل
--------	------------------	----------------	------------------	---------	----------------------	-----------------

المحور					له	
٢	٠.٨١٣	١.٦٦	الإصغاء لمداخلات جميع الأطراف	١	فن إدارة الصراع التنظيمي	فن العمل التشاركي
٤	٠.٨٥٤	١.٦٤	احترام جميع الآراء وإظهار أهميتها.	٢		
١	٠.٨٨٤	١.٧٠	اكتشاف حاجات المعلمين/المعلمات والعمل على تحقيقها.	٣		
٣	٠.٨٢٩	١.٦٤	بحث مسببات الصراع من جميع الأطراف للوصل إلى الحل.	٤		
	٠.٧٠٥	١.٦٦			المحور ككل بالمجال الأول	

يتضح من الجدول (٥) أن مستوى فن إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديي وقيادات المدارس الابتدائية في محافظة الدواهي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كان منخفضاً بشكل عام في محور فن العمل التشاركي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (١.٦٦) وانحراف معياري (٠.٧٠٥) وجاءت عبارات هذا المحور في المستوى المنخفض إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١.٦٤ – ١.٧٠) وجاءت في المرتبة الأولى من حيث مستوى التطبيق العبارة رقم (٣) (اكتشاف حاجات المعلمين والمعلمات والعمل على تحقيقها)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (١) (الإصغاء لمداخلات جميع الأطراف) بمتوسط حسابي (١.٦٦) وانحراف معياري (٠.٨١) بينما جاءت العبارة رقم (٤) (بحث مسببات الصراع من جميع الأطراف للوصول إلى الحل) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٦٤) وانحراف معياري (٠.٨٢٩) بينما جاءت العبارة رقم (٢) (احترام جميع الآراء وإظهار أهميتها) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٦٤) وانحراف معياري (١.٨٥).

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (فن التغافل) وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي :

الترتيب داخل المحور	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات المحور	رقم العبارة	المحور التابع له	المجال
٤	١.١٠	٢.١٩	عدم التحدث وقت حدوث الصراع.	٥	فن التغافل	
١	١.٢٠	٢.٨٨	تأجيل النقاش وقت حدوث الصراع لغرض النسيان.	٦		
٢	١.٢٥	٢.٥٩	تجنب البت في الشكاوى المقدمة من أصحاب الصراع.	٧		
٣	١.٠١	٢.٥٥	إشعار أطراف النزاع بعدم فهم مسببات الصراع بينهم.	٨		
	٠.٨٠٧	٢.٥٥			المحور ككل بالمجال الأول	

يتضح من الجدول (٦) أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى قيادي وقياديات المدارس الابتدائية في محافظة الدواهي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كان منخفضاً بشكل عام في محور (فن التغافل) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٥٥) وانحراف معياري (٠.٨٠٧) وجاءت عبارات هذا المحور بين المستويين المنخفض والمتوسط حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.١٩ – ٢.٨٨) وجاء في الرتبة الأولى من حيث مستوى التطبيق العبارة رقم (٦) (تأجيل النقاش وقت حدوث الصراع لغرض النسيان) بمتوسط حسابي (٢.٨٨) وانحراف معياري (١.٢٠) بينما جاءت العبارة رقم (٧) (تجنب البت في الشكاوى المقدمة من أصحاب الصراع) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٥٩) وانحراف معياري (١.٢٥) وجاءت العبارة رقم (٨) (إشعار أطراف النزاع بعدم فهم مسببات الصراع بينهم) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٥٥) وانحراف معياري (١.٠١).

وأخيراً جاءت العبارة رقم (٥) (عدم التحدث وقت حدوث الصراع) في المرتبة الرابعة والأخيرة

بمتوسط حسابي (٢.١٩) وانحراف معياري (١.١٠).

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (فن السلطة الإدارية) وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

الترتيب داخل المحور	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات المحور	رقم العبارة	المحور التابع له	المجال
١	١.٢٧	٢.٨٠	استخدام السلطة لغرض القضاء على الصراع .	٩	فن السلطة الإدارية	
٤	٠.٨٤٠	١.٦٨	إظهار بعض اللوائح والأنظمة الداعمة للقضاء على الصراع .	١٠		
٣	٠.٩٤٠	٢.٠٣	إشعار أطراف الصداع بالنمط المركزي لضمان السيطرة على مسببات الصراع.	١١		
٢	١.٠٢	٢.٠٦	إصدار الأوامر تجاه أطراف النزاع لإنهاء الصراع .	١٢		
	٠.٧٣٠	٢.١٤	المحور ككل بالمجال الأول			

يتضح من الجدول (٧) أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدي قياديين وقياديات المدارس الابتدائية في محافظة الدواهي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كان منخفضاً بشكل عام في محور (فن السلطة الإدارية) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.١٤) وانحراف معياري (٠.٧٣) وجاءت عبارات هذا المحور بين المستويين المنخفض والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١.٦٨ – ٢.٨٠) وجاء في الرتبة الأولى من حيث مستوى التطبيق العبارة رقم (٩) (استخدام السلطة لغرض القضاء على الصراع) بمتوسط حسابي (٢.٨٠) وانحراف معياري (١.٢٧)، وجاء في الرتبة الثانية العبارة رقم (١٢) (إصدار

الأوامر تجاه أطراف النزاع لإنهاء الصراع) بمتوسط حسابي (٢.٠٦) وانحراف معياري (١.٠٢)، بينما جاءت العبارة رقم (١١) (إشعار أطراف الصراع بالنمط المركزي لضمان السيطرة على مسببات الصراع) بمتوسط حسابي (٢.٠٣) وانحراف معياري في المرتبة الثالثة (٠.٩٤) وأخيراً جاءت العبارة رقم (١٠) (إظهار بعض اللوائح والأنظمة الداعمة للقضاء على الصراع) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٦٨) وانحراف معياري (٠.٨٤).

**السؤال الثاني:** ما مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى قياديين وقياديات المدارس الابتدائية في محافظة الدوايمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للتعرف على مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى قياديين وقياديات المدارس الابتدائية في محافظة الدوايمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تم حساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (التطوير التنظيمي) وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (التطوير التنظيمي) وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

الترتيب داخل المحور	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات المحور	رقم العبارة	المحور التابع له	المجال
١	١.١٥	١.٨٨	توزيع الجداول الدراسية وفق التخصصات المتاحة.	١٣	التطوير التنظيمي	المشاركة في اتخاذ القرار
٣	٠.٨٩٧	١.٧٦	تقديم دورات تدريبية في مجال تخصصهم.	١٤		
٤	٠.٧٩٨	١.٧٤	تشكيل اللجان والمجالس المدرسية.	١٥		
٢	٠.٨٩٥	١.٨٢	تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.	١٦		
	٠.٧٣٨	١.٨٠	المحور ككل			

بالمجال الثاني

يتضح من الجدول ( ٨ ) أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى قيادي وقيادات المدارس الابتدائية في محافظة الدواهي في محور ( التطوير التنظيمي ) كان منخفضاً بشكل عام ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (١.٨٠) وانحراف معياري (٠.٧٣) وجاءت عبارات هذا المحور في المستوى المنخفض حيث تراوحت المتوسط الحسابية بين (١.٧٤ – ١.٨٨) وجاء في الرتبة الأولى العبارة رقم (١٣) (توزيع الجداول الدراسية وفق التخصصات المتاحة) بمتوسط حسابي (١.٨٨) وانحراف معياري (١.١٥) بينما جاءت العبارة رقم (١٦) (تحديد الاحتياجات التدريبية لهم) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٨٢) وانحراف معياري (٠.٨٩٥) وجاءت العبارة رقم (١٤) (تقديم دورات تدريبية في مجال تخصصهم) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٧٦) وانحراف معياري (٠.٨٩٧) وأخيراً جاءت العبارة رقم (١٥) (تشكيل اللجان والمجالس المدرسية) في الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٧٤) وانحراف معياري (٠.٧٩٨).

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (الطلاب والطالبات) وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي :

الترتيب داخل المحور	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات المحور	رقم العبارة	المحور التابع له	المجال
٢	٠.٩٣٠	١.٧٥	توزيع الجداول الدراسية وفق التخصصات المتاحة.	١٧	الطلاب والطالبات	
٣	١.٠٤	١.٧٥	تقديم دورات تدريبية في مجال تخصصهم.	١٨		
٤	٠.٧٩١	١.٥١	تشكيل اللجان والمجالس المدرسية.	١٩		
١	١.٢٨	٢.٠٥	تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.	٢٠		
	٠.٨٠١	١.٧٦	المحور ككل بالمجال الثاني			

يتضح من الجدول (٩) أن مستوى مشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار لذي قيادي وقياديات المدارس الابتدائية في محافظة الدواهي في محور (الطلاب والطالبات) كان منخفضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (١.٧٦) وانحراف معياري (٠.٨٠١) وجاءت عبارات هذا المحور في المستوى المنخفض حيث تراوحت المتوسط الحسابية بين (١.٥١ – ٢.٠٥) وجاء في الرتبة الأولى العبارة رقم (٢٠) (اتخاذ القرار بشأن استمرار اليوم الدراسي عندما تسوء الأحوال الجوية) بمتوسط حسابي (٢.٠٥) وانحراف معياري (١.٢٨) بينما جاءت العبارة رقم (١٧) (توزيع الطلاب والطالبات على الأنشطة وفق الميول والرغبات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٧٥) وانحراف معياري (٠.٩٣) وجاء العبارة رقم (١٨) (تقديم الحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي وفق الأنظمة والصلاحيات) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٧٥) وانحراف معياري (١.٠٤) وأخيراً جاءت العبارة رقم (١٩) (دراسة أحوال الطلاب والطالبات ذوي الظروف الاقتصادية الصعبة) في الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٥١) وانحراف معياري (٠.١٩).

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (الشراكة المجتمعية) وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي

الترتيب داخل المحور	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات المحور	رقم العبارة	المحور التابع له	المجال
٤	١.٠١	١.٨٢	تشكيل مجلس المدرسة والمجتمع المحلي لدعم العلاقة بين الطرفين.	٢١	الشراكة المجتمعية	
٣	١.٠٣	٢.١٢	إعداد لقاء تحضيرى تعارفى مع أفراد المجتمع المحلي لطرح الأفكار.	٢٢		
١	١.٠٢	٢.٢٤	تنظيم محاضرات يقدمها بعض أفراد المجتمع المحلي.	٢٣		
٢	١.١٦	٢.٢٤	التنسيق مع رجال	٢٤		

			وسيدات الأعمال من أفراد المجتمع المحلي لدعم البرامج والأنشطة المدرسية.		
	٠.٩٢٥	٢.١١	المحور ككل با مجال الثاني		

يتضح من الجدول (١٠) أن مستوى مشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار لذي قيادي وقياديات المدارس الابتدائية في محافظة الدوايمي في محور (الشراكة المجتمعية) كان منخفضاً بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.١١) وانحراف معياري (٠.٩٢٥) وجاءت عبارات هذا المحور في المستوى المنخفض حيث تراوحت المتوسط الحسابية بين (١.٨٣ – ٢.٢٤) وجاء في الرتبة الأولى العبارة رقم (٢٣) (تنظيم محاضرات يقدمها بعض أفراد المجتمع المحلي) بمتوسط حسابي (٢.٢٤) وانحراف معياري (١.٠٤) وجاء في الرتبة الثانية العبارة رقم (٢٤) (التنسيق مع رجال وسيدات الأعمال من أفراد المجتمع المحلي لدعم البرامج والأنشطة المدرسية) بمتوسط حسابي (٢.٢٤) وانحراف معياري (١.١٦) بينما جاءت العبارة رقم (٢٢) (إعداد لقاء تحضيرى تعارفي مع أفراد المجتمع المحلي لطرح الأفكار) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.١٢) وانحراف معياري (١.٠٣) وأخيراً جاءت العبارة رقم (٢١) (تشكيل مجلس المدرسة والمجتمع المحلي لدعم العلاقة بين الطرفين) في الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٨٣) وانحراف معياري (١.٠١).

#### جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع (الاختبارات) وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي :

المجال	المحور التابع له	رقم العبارة	عبارات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
المشاركة في اتخاذ القرار	الاختبارات	٢٥	تشكيل لجان الاختبارات			٣	
		٢٦	تقديم دورات أثناء الاختبارات الجيد			٢	
		٢٧	متابعة سير الاختبارات من البداية إلى النهاية			٤	



	١		تقييم الاختبارات بعد إجرائها	٢٨		
		٠.٧٣	١.٧٨	المتوسط العام للمحور		

يتضح من الجدول (١١) أن مستوى مشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار مع قياديي وقياديات المدارس الابتدائية في محافظة الدوايمي في محور (الاختبارات) كان منخفضاً بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (١.٩١) وانحراف معياري (٠.٩٣) وجاءت عبارات هذا المحور في المستوى المنخفض حيث تراوحت المتوسط الحسابية بين (١.٦٢ – ١.٩١) وجاءت العبارة رقم (٢٨) (تقييم الاختبارات بعد إجرائها) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٩١) وانحراف معياري (٠.٩٣) أما العبارة رقم (٢٦) (تقديم دورات في بناء الاختبار الجيد) جاءت الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٨٧) وانحراف معياري (٠.٩٦) وجاءت العبارة رقم (٢٥) (تشكيل لجان الاختبارات) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٧٤) وانحراف معياري (٠.٨٢٦) وأخيراً جاءت العبارة رقم (٢٧) (متابعة سير الاختبارات من البداية إلى النهاية) في الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٦٢) وانحراف معياري (٠.٧٦٨).

#### جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس (مصادر التعلم) وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي

الترتيب داخل المحور	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات المحور	رقم العبارة	المحور التابع له	المجال
	١.٠٨	٢.١٨	اللجان المسئولة عن التعاقد مع بعض الشركات ذات العلاقة بتمويل مصادر التعلم وإصلاحها.	٢٩	مصادر التعلم	
	٠.٩٤٦	١.٧٧	تحديد احتياجات المدرسة من مصادر التعلم المطلوبة.	٣٠		
	١.٠٢	١.٩٢	وضع خطة تفصيلية لمصادر	٣١		

			التعلم.		
	١.٠١	١.٨٥	تحديد ذات الحاجة لمصادر التعلم.	٣٢	
	٠.٩٨١	١.٩٣	المحور ككل بالمجال الثاني		

يتضح من الجدول (١٢) أن مستوى مشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار مع قياديين وقيادات المدارس الابتدائية في محافظة الدوايمي في محور (مصادر التعلم) كان منخفضاً بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (١.٩٣) وانحراف معياري (٠.٩٨) وجاءت عبارات هذا المحور في المستوى المنخفض إذ تراوحت المتوسط الحسابية بين (١.٧٧ – ٢.١٨) وجاء في الرتبة الأولى العبارة رقم (٢٩) (الجان المسئولة عن التعاقد مع بعض الشركات ذات العلاقة بتمويل مصادر التعلم) بمتوسط حسابي (٢.١٨) وانحراف معياري (١.٠٨)، بينما جاءت العبارة رقم (٣١) (وضع خطة تفصيلية لمصادر التعلم) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٩٢) وانحراف معياري (١.٠٢) وجاءت العبارة رقم (٣٢) (تحديد الفصول ذات الحاجة لمصادر التعلم) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٨٥) وانحراف معياري (١.٠١) وأخيراً جاءت العبارة رقم (٣٠) (تحديد احتياجات المدرسة من مصادر التعلم المطلوبة) في الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٧٧) وانحراف معياري (٠.٩٤٦).

#### جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجال إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديين وقيادات المدارس الابتدائية في محافظة الدوايمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (المعلمين والمعلمات) والجدول التالي يوضح ذلك

الترتيب	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
٣	منخفض جداً	٠.٧٠٥	١.٦٦	فن العمل التشاركي
١	منخفض	٠.٨٠٧	٢.٥٥	فن التغافل
٢	منخفض	٠.٧٣٠	٢.١٤	فن السلطة الإدارية
	منخفض	٠.٥٤٢	٢.١٢	المحور ككل

يتضح من الجدول (١٣) أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديين وقيادات المدارس الابتدائية في محافظة الدوايمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات منخفض بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال إدارة الصراع التنظيمي (٢.١٢) وانحراف معياري (٠.٥٤٢) كما يبين الجدول أن فن التفاعل جاء في المرتبة الأولى بين محاور فن إدارة الصراع التنظيمي في مستوى التطبيق حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٥) وانحراف معياري (٠.٨٠٧) وجاء فن السلطة الإدارية في المرتبة الثانية من حيث

مستوى التطبيق حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٤) وانحراف معياري (٠.٧٣٠) بينما جاء فن العمل التشاركي في المرتبة الثالثة من حيث مستوى التطبيق حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٦٦) وانحراف معياري (٠.٧٠٥).

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجال إشراك المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار من قبل قيادي وقيادات المدارس الابتدائية في محافظة الدوايمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

الترتيب	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
٣	منخفض جدا	٠.٧٣٨	١.٨٠	التطوير التنظيمي
٥	منخفض جدا	٠.٨٠١	١.٧٦	الطلاب والطالبات
١	منخفض	٠.٩٢٥	٢.١١	الشراكة المجتمعية
٤	منخفض جدا	٠.٧٣٤	١.٧٨	الاختبارات
٢	منخفض	٠.٩٨١	١.٩٣	مصادر التعلم
	منخفض	٠.٧٢٠	١.٨٨	المحور ككل

يتضح من الجدول (١٤) أن مستوى إشراك المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار من قبل قيادي وقيادات المدارس الابتدائية في محافظة الدوايمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات منخفض بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال إشراك المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار (١.٨٨) وبانحراف معياري (٠.٧٢٠) كما يبين الجدول أن محور (الشراكة المجتمعية) جاء في المرتبة الأولى بين محاور إشراك المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار في مستوى التطبيق حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١١) وانحراف معياري (٠.٩٢٥) وجاء محور (مصادر التعلم) في المرتبة الثانية من حيث مستوى التطبيق حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٩٣) وانحراف معياري (٠.٩٨١) بينما جاء محور (التطوير التنظيمي) في المرتبة الثالثة من حيث مستوى التطبيق حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٨٠) وانحراف معياري (٠.٧٣٨) وجاء محور (الاختبارات) في المرتبة الرابعة من حيث مستوى التطبيق حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٧٨) وانحراف معياري (٠.٧٣٤) وأخيراً جاء محور (الطلاب والطالبات) في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث مستوى التطبيق حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٧٦) وانحراف معياري (٠.٨٠١).

مناقشة النتائج:

تتفق النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع دراسة القصيمي (٢٠٠٨) من حيث واقع الصراع التنظيمي في المدارس حيث كان منخفضاً، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة العويوي (٢٠١٢ - ٢٠١٣) من حيث عدم وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير النوع، وتختلف مع دراسة العويوي (٢٠١٢ - ٢٠١٣) من حيث وجود فروق بين آراء عينة الدراسة تُعزى

لمتغيري (الخبرة، المؤهل)، كما تختلف الدراسة الحالية من حيث واقع الصراع التنظيمي عن دراسة النملة (١٤٢٨هـ) ودراسة العويوي (٢٠١٢ - ٢٠١٣) ففي الدراسة الحالية كان مستوى الصراع منخفضاً بينما في دراسة العويوي (٢٠١٢ - ٢٠١٣) كان بدرجة متوسطة وفي دراسة النملة (١٤٢٨هـ) كان مستوى الصراع بدرجة عالية إلى متوسطة. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة العمري (٢٠٠٦) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الدراسة.

النتائج والتوصيات  
أولاً : النتائج :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ١- أن مستوى فن إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديي وقيادات المدارس الابتدائية كان منخفضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢.١٢) وبانحراف معياري (٠.٥٤٢).
  - ٢- أن مستوى مشاركة المعلمين والمعلمات في إتخاذ القرار كان منخفضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (١.٨٨) وبانحراف معياري (٠.٧٢٠).
  - ٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين آراء عينة الدراسة تُعزى لمتغير (النوع، المؤهل، عدد سنوات الخبرة).
  - ٤- وجود علاقة ارتباطية بين فن إدارة الصراع التنظيمي والمشاركة في إتخاذ القرار عند مستوى دلالة (٠.٠١).
- التوصيات :
- ١- تنفيذ دورات تدريبية للرفع من مستوى فن إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديي وقيادات المدارس الابتدائية.
  - ٢- كشف الأسباب التي جعلت مستوى فن إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديي وقيادات المدارس الابتدائية منخفضاً.
  - ٣- كشف الأسباب التي جعلت مستوى مشاركة المعلمين والمعلمات في إتخاذ القرار منخفضاً.
  - ٤- إقامة دورات تدريبية للرفع من مستوى مشاركة المعلمين والمعلمات في إتخاذ القرار.
  - ٥- إطلاع الإدارة الوسطى والعليا في التعليم على نتائج هذه الدراسة لوضع الحلول المناسبة.
  - ٦- إجراء دراسة مماثلة عن فن إدارة الصراع التنظيمي لدى قياديي وقيادات المدارس المتوسطة والثانوية وعلاقته بمشاركة المعلمين والمعلمات في إتخاذ القرار.

## المراجـع

- ١) القرآن الكريم، سورة هود، الآيات (١١٨ - ١١٩).
- ٢) البصير، عبد المجيد، ٢٠١٠م، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين ميله، الجزائر.
- ٣) الحمود، خضير كاظم، ٢٠٠٢، السلوك التنظيمي، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٤) العجمي، محمد، ١٤٣٢هـ، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، ط ٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ٥) السويلم، خالد، ٢٠٠١، إدارة الصراع التنظيمي، دراسة مسحية عن العاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير، مقدمة لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٦) العميرة، محمد حسن، ١٤٢٣هـ، مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- ٧) العميان، محمود سيلمان، ٢٠٠٤، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٨) العمري، عبد الملك، ٢٠٠٦م، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم باليمن، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
- ٩) القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٠م، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٠) القصيمي، خليل إبراهيم، ٢٠٠٨م، إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.
- ١١) المهدي، سوزان محمد وهيبه، ٢٠٠٠م، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية – التربية وعلم النفس، ج (٤)، ع (٢٤).
- ١٢) النملة، سليمان، ١٤٢٨هـ، إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية – تصور مقترح – رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ١٣) حسين، سلامة عبد العظيم، ٢٠٠٤، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، ط ١، دار الفكر، عمان، الأردن.
- ١٤) حسين، طه عبد العظيم، ٢٠٠٧، استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- (١٥) حمد، يوسف عبد الله (٢٠١٠)، الصراع في اتخاذ القرار وأثره على الكفاية الانتاجية: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية السودانية والهيئة العامة للطيران المدني.
- (١٦) فطر، جميلة صالح أ بكر ٢٠١٤م، الصراع التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- (١٧) مهدي ، عباس عيد والبليسي، ٢٠٠٥، استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج (٢٠) ، ٢٤.
- (١٨) العويوي، محمد فراس ، ٢٠١٢ - ٢٠١٣، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- (١٩) عبد العليم، أسامة محمد والشريف، ٢٠٠٩ المدخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان.
- (٢٠) عياصرة، معن حمود، بني أحمد، مروان محمد، ٢٠٠٨م إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط١، دارالحماد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (٢١) زناتي، محمد ربيع، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، ١٤٣٦ هـ ، ط١ كاتبة المتنبى، الدمام.
- 22) Cook, Curtis W; Hunsaker, Phillipl. Management Of Organizational Behavior . 3 rd ed, New York: Mc Graw – Hillco ,Inc . (2001). U.S.A.
- 23) Robbins , Stephen P . Organizational Behavior .9<sup>th</sup> ed . Upper Saddle River, New Jersey :Prentice Hall International , Inc 2001).Robbins P. stephen (New Jersey :Organization Theory, prentice–Hall, - Inc, Englewood cliffs ,( 1987 ) .