

أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى بعض مدرء المدارس الاعدادية بمركز محافظة اربيل
وعلاقتها بالرضا الوظيفي

ا.م.د. سرتيب عمر عولا

تاريخ النشر /٢٠٢٣/٨/٣٠

تاريخ تسليم البحث /٢٠٢٣/٦/١٣

الملخص

يهدف البحث الى التعرف على مستوى أساليب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مدرء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل. وكذلك الكشف عن الاختلاف في أساليب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي من قبل مدرء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة اربيل تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة). وتحديد العلاقة بين أساليب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مدرء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة اربيل. وان مجتمع البحث تمثل بعينة عمدية لبعض مدرء المدارس الإعدادية بمركز محافظة أربيل للعام الدراسي (٢٠١٨ - ٢٠١٩) والبالغ عددهم (٦٠) مدرء في (٦٠) مدرسة. و لغرض تحقيق اهدف البحث فقد تم استخدام اداتين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لغرض القياس أو التعرف على مستوى أساليب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى بعض مدرء المدارس الإعدادية بمركز محافظة اربيل، و تم الاستعانة بمقياسين (أساليب الصراع التنظيمي) و(الرضا الوظيفي)، لذلك تم عرضهما على مجموعة من الخبراء و المختصين في مجال الإدارة الرياضية و علم النفس الرياضي و القياس و التقويم، وبعد اجراء الصدق والثبات على الاداتين تم تطبيق الاختبار على عينة الدراسة، وبعد جمع البيانات وتفرغها تم معالجتها احصائيا بالوسائل الاحصائية المناسبة وهي الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية و معامل الارتباط.

الكلمات المفتاحية: أساليب ادارة الصراع التنظيمي، مدرء المدارس الاعدادية، بالرضا الوظيفي.

Methods of managing organizational conflict among some preparatory school principals in Erbil governorate center and its relationship to job satisfaction

Prof. Dr. Srtib Omar Ola

Abstract

The research aims to identify the level of organizational conflict styles and job satisfaction among principals of some preparatory schools in the center of Erbil Governorate. As well as the detection of differences in the methods of organizational conflict and job satisfaction by the principals of some preparatory schools in the center of Erbil Governorate, according to the variables (gender, experience). And to determine the relationship between organizational conflict styles and job satisfaction among the principals of some preparatory schools in the center of Erbil Governorate. And that the research community is represented by a deliberate sample of some preparatory school principals in the center of Erbil Governorate for the academic year (2018-2019), whose number is (60) principals in (60) schools. For the purpose of achieving the objectives of the research, the two tools of organizational conflict and job satisfaction were used for the purpose of measuring or identifying the level of organizational conflict styles and job satisfaction among some preparatory school principals in the center of Erbil Governorate, and two measures (methods of organizational conflict) and (job satisfaction) were used. They were presented to a group of experts and specialists in the field of sports management, sports psychology, measurement and evaluation, and after conducting validity and reliability on the two tools, the test was applied to the study sample, and after data collection and unloading, it was processed statistically by appropriate statistical means, which are the arithmetic mean, standard deviation and ratio percentage and correlation coefficient.

Keywords: organizational conflict management methods, middle school principals, job satisfaction.

١- المقدمة:

ان النمط القيادي الذي يسلكه مدير المدرسة له تأثيراً مباشراً في وجود أو عدم وجود الصراع التنظيمي داخل المؤسسة و خارجها ويكون هذا الاسلوب بمثابة موجه لسلوكه في تبني الاستراتيجية التي يديره بها هذا الصراع، يتفاعل العاملون والإدارة بصفة دائمة لتحقيق الاهداف المؤسسة غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف و اختلافهم في بعض مواقف أخرى مما يؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي، فالنزاع على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يعتبر من الظواهر الحتمية فهذه الظاهرة والتعامل معها بفعالية يسهل مهمة الإدارة في استثمار ما قد ينتج عنها من التجديد ابداع و الابتكار، كما يؤكد (عساف) كل شخص أو كل جماعية رسمية أو غير رسمية في المنظمات الادارية تختلف باختلاف اهتماماتهم أو طموحاتهم وإذا كان تحقيق إحدى المصالح المتعلقة بأحد الأشخاص يفترض إلغاء أو إنقضاء لمصالح طرف آخر، فلا بد أن يحدث تنافس أو نزاع (عساف، ٢٠٠٥)

(عساف، ٢٠٠٥، ص ٢٤٦)

الصراع مظهر من مظاهر الحياة وهو ظاهرة سلوكية طبيعية تنتبع عن بعض العلاقات التي تسود جماعة العمل بسبب اختلاف وجهات النظر أو الدوافع والحاجات أو الأدوار والمسؤوليات أو البحث عن السلطة والسيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي وأهم ما يميز الإنسان عند تجمعه مع الآخرين والاتصال بهم هو حدوث تفاعل ينبع عنه علاقات مختلفة كما يؤكد (هيجان) أنه "عملية يدرك فيها طرفان أو أكثر، أن بينهما خلافاً ونزاعاً بسبب سلوك متعدد، مما ينعكس بدوره على سلوكهما وتعاملهما مع بعضها بعضاً" (هيجان، ١٩٩٦).

(هيجان، ١٩٩٦، ص ٤٤٦)

و حول الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الثانوية في المحافظة أربيل فقد أكدت العديد من الدراسات أن الرضا الوظيفي يعتبر من العوامل الهامة التي تحافظ على مستوى عال من الأداء، وقد أشار بعض الباحثين التربويين إلى أن المستويات المنخفضة من الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى انخفاض إنتاجية الاداء، ويرتبط باللامبالاة وفقدان و زيادة الصراع لدى العاملين، والرضا الوظيفي يعتبر من الأمور البالغة الأهمية لكونه مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته سواء الأسرية أو الاجتماعية، كما يؤكد (المجالي) بأنه "الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته و إشباع حاجاته و رغباته التي بتطلبها عن طريق التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة العمل ذاته، و العوامل المرتبطة بمحيطه و بيئته" (المجالي،

(١٩٩٩)

(المجالي، ١٩٩٩، ص ٢٠٥)

ونظراً لأهمية أساليب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي باعتبارهما أهم الركائز التي يقوم عليها العمل الإداري، إلا أن البحوث التي تناولت هذا الموضوع قليلة سواء في المجال التربوي أو في مجال الرياضة بشكل خاص، كونها تجمع بين عنصرين مهمين من الضروري تواجدهما في أي مؤسسة ناجحة، أو أي مؤسسة تضع النجاح في سلم أولوياتها. وأصبح الصراع حالة تفاعلية تظهر من خلال عدم الاتفاق أو عدم الانسجام أو الاختلاف داخل الأفراد أو فيما بينهم، أو ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد و الجماعات و المنظمات و المجتمعات على حد سواء، يعتبر أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين العاملين كالتعاون و المنافسة و نظراً لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطوير والتغيير لأن الاستقرار و الثبات حالة غير طبيعية، أن العلاقات الاجتماعية و الفردية له التأثير على أسباب هذا الصراع و تفهم أبعاده و اختيار الأسلوب المناسب لمواجهة، وكذلك مظاهر الصراع التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة التربية عن الوزارة التربية ما يواجه العاملين فيها أشكالاً من صراع مع المستويات الإدارية أو مع العاملين من أهم أقل درجة وظيفية. وتعد العلاقة بين أساليب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية في إدارة المدارس من أجل ضمان عطائهم وأخلاصهم و تقانينهم في تحقيق أهداف المجتمع و خلق البيئة التربوية الفعالة، وعلى الرغم من الدراسات العديدة التي أجريت في مجال الرضا الوظيفي لذا العلاقة بين هذين المتغيرين لم تتم دراستها في المؤسسات التربوية في إقليم كردستان - العراق، فإن مشكلة البحث يكمن في خلال التساؤلات التالية:

- ماهي اساليب الصراع التنظيمي لدى مدرء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل؟
- ماهي درجة الرضا الوظيفي لدى مدرء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل؟

ويهدف البحث الى:

- ١- التعرف على مستوى أساليب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مدرء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل.
- ٢- الكشف عن الاختلاف في أساليب الصراع التنظيمي من قبل مدرء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل تبعا لمتغيرات (الجنس، الخبرة).
- ٣- التعرف على العلاقة الارتباطية بين اساليب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مدرء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل.
- ٢- إجراءات البحث:

٢-١ منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح لملاءمته لطبيعة ومشكلة البحث.

٢-٢ مجتمع البحث وعينته: اشتمل مجتمع البحث من جميع مدراء المدارس الاعدادية في المركز محافظة اربيل والبالغ عددهم (١٠٠) مديراً يعملون في (١٠٠) مدرسة وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة حيث بلغ عددهم (٧٠) مديراً بعد استبعاد (٤) استمارات لعدم اكتمال الإجابات، استبعاد (٦) استمارات لعدم إعادتها يبلغ العدد الكلي للعينة (٦٠) مديراً، والجدول (١) يبين توزيع عينة البحث:

جدول (١) يبين توزيع افراد العينة حسب متغيرات البحث

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	٤٠	٦٦,٦٦ %
	أنثى	٢٠	٣٣,٣٣ %
	المجموع	٦٠	١٠٠ %
الخبرة	٥ سنوات و أقل	١٥	٢٥ %
	من ٥ - ١٠ سنوات	٢٥	٤١,٦٦ %
	١٠ و أكثر	٢٠	٣٣,٣٣ %
	المجموع	٦٠	١٠٠ %

٢-٣ أدوات البحث:

٢-٣-١ مقياس أساليب الصراع التنظيمي: مقياس اساليب الصراع التنظيمي الذي قام ببنائه وإعداده الباحث (سلطان بن حسن الشهري، ٢٠٠٨) والذي تم تطبيقه على المدارس الثانوية بالطائف، اذ يتكون المقياس بخمسة محاور ومن (٢٢) فقرة، ويتم تصحيح المقياس بمدرج خماسي ليكرت (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابدأ) كما يبين في الجدول (٢)

جدول (٢) يبين توزيع المحاور والعدد والتسلسل الفقرات أساليب الصراع التنظيمي

ت	المحاور	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات
١-	الأسلوب التعاوني	٥	١، ٦، ١١، ١٦، ٢١
٢-	الأسلوب التشاركي	٥	٢، ٧، ١٢، ١٧، ٢٢
٣-	الأسلوب التكيفي	٤	٣، ٨، ١٣، ١٨
٤-	الأسلوب التجنبي	٤	٤، ٩، ١٤، ١٩
٥-	الأسلوب التنافسي	٤	٥، ١٠، ١٥، ٢٠

٢-٣-٢ مقياس الرضا الوظيفي: ان مقياس الرضا الوظيفي الذي قام ببنائه وإعداده الباحث (سلامة انتصار، ٢٠٠٤)، تم تطبيقه على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، يتكون المقياس بستة محاور ومن (٤٠) فقرة ويتم تصحيح المقياس بمدرج خماسي ليكرت (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) كما مبين في الجدول (٣).

الجدول (٣) يبين توزيع المحاور والعدد والتسلسل الفقرات أساليب الصراع التنظيمي

ت	المحاور	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات
١-	الرضا عن الأنظمة و التعليمات	٥	١، ٧، ١٣، ١٩، ٢٥
٢-	النمط الإداري للقيادة	٦	٢، ٨، ١٤، ٢٠، ٢٦، ٣٠
٣-	طبيعة العمل	٥	٣، ٩، ١٥، ٢١، ٢٧
٤-	الرضا عن العلاقات بالزملاء	٥	٤، ١٠، ١٦، ٢٢، ٢٨
٥-	الرضا عن الرواتب و الترقيات و الحوافز	٥	٥، ١١، ١٧، ٢٣، ٢٩
٦	الرضا عن التقدير و تحقيق الذات	٤	٦، ١٢، ١٨، ٢٤

٢-٤ صدق الأداتين: يعد صدق الاختبار شرط أساسي من شروط أدوات المقياس الفعالة في قياس الظاهرة موضوع القياس، ويقصد بصدق الاختبار أن يقيس الاختبار ما وضع من أجله، وبكلمة أخرى فإن المقصود بصدق الاختبار مدى صلاحية الاختبار لقياس هدف وجانب محدد وتبدو هذه الصلاحية في أشكال متعددة " (روسان، ٢٠٠٠).

(روسان، ٢٠٠٠، ص ٢١٠)

قام الباحث باستخراج الصدق الظاهري للمقياسين عن طريق توزيع المقياس على مجموعة من الخبراء و المختصين في مجال الادارة الرياضية و القياس و التقويم و علم النفس الرياضي في التربية الرياضية كما في (ملحق ٢) للوقوف على هدفها، و للتأكد من وضوح و سلامة الفقرات و صلاحيتها لقياس و وضعت من أجله، و ذلك من أجل تطوير المقياس و تعديل فقراته أو اضافة ما يرويه مناسباً، وقد اتفق المحكمون على جميع فقرات المقياس دون اضافة بعد تعديلات طفيفة وبذلك استقر مقياس اساليب الصراع التنظيمي على (٢٢) فقرة موزعة على خمسة مجالات و مقياس الرضا الوظيفي على (٤٠) فقرة موزعة على ستة مجالات كما في (ملحق ١).

٢-٥ ثبات الأداتين: إن الثبات من الشروط التي يجب توافرها في المقياس لكي يكون دقيقاً ويعني الثبات " إن يعطي الاختبار النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على الافراد أنفسهم في الظروف نفسها" (حسانين، ١٩٩٥، ١٩٣) لحساب معامل الثبات للأداتين بهذه الطريقة حيث

طبق الاختبار على (١٠) مدرء من خارج عينة البحث، وبعد مرور (١٥) يوماً تم إعادة الاختبار على العينة نفسها، وتم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني هذا " ما يشير زكريا إلى أنه " تتراوح المدة عادة بين التطبيقين (١٠ - ٢٠) يوماً" (زكريا، ٢٠٠٢)

(زكريا، ٢٠٠٢، ص ١٤١)

فكان حساب معامل الارتباط بين الاختبارين وبلغ معامل الارتباط (٠,٩٢) وتعد هذه القيمة مقبولة لأغراض البحث.

٢-٦ التجربة الاستطلاعية للمقياس: قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية للمقياسين على عينة من مجتمع البحث يبلغ عددها (٨) مدرء من المدارس الاعدادية في مركز المحافظة اربيل، وذلك للفترة ٢٠ / ٢ / ٢٠١٩، وكان الهدف الأساسي من هذه التجربة:

١- التعرف على ملائمة فقرات لعينة البحث والوقت المستغرق للإجابة على المقياس.

ب- المعوقات التي قد تصاحب تنفيذ التجربة الرئيسة البحث.

٢-٧ اجراءات المقياس: بعد التأكد من صدق وثبات الاداتين، قام الباحث بتوزيع الاداتين، وهي (أساليب الصراع التنظيمي) و(الرضا الوظيفي) على عينة البحث المكونة من (٦٠) مديراً وطلب منهم تعبئتها بشكل دقيق وتم اعطائهم الوقت الكافي للإجابة على جميع فقرات المقياسين للفترة من ٣/٣ / ٢٠١٩ ولغاية ١٠ / ٤ / ٢٠١٩ وجمع الاستبيانات وتصحيحها والحصول على النتائج البحث.

٢-٨ الوسائل الاحصائية: استخدم الباحث الوسائل الإحصائية الآتية من خلال الاستعانة ببرنامج (SPSS) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، طريقة إعادة الاختبار ومعامل (ألفا) كرونباخ لحساب الثبات (التكريري والعبيدي، ١٩٩٩، ٢١٨).

(التكريري والعبيدي، ١٩٩٩، ص ٢١٨)

٣- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

٣-١ عرض وتحليل الاوساط الحسابية والانحراف المعيارية والنسبة المئوية والتقدير لمقياس الأساليب الصراع التنظيمي لدى مدرء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة اربيل.

جدول (٤)

الترتيب	ترتيب الأساليب إدارة	المتوسطات	الانحرافات	النسبة	التقدير
---------	----------------------	-----------	------------	--------	---------

	الصراع	الحسابية	المعيارية	المئوية %	
١	الأسلوب التشاركي	٤,٢٢	٠,٧٨	٨٤,٤ %	درجة كبيراً جداً
٢	الأسلوب التعاوني	٤,٠١	٠,٩٦	٨٠,٢ %	درجة كبيراً جداً
٣	الأسلوب التكيفي	٣,٧٩	١,١٦	٧٥,٨ %	درجة كبيرة
٤	الأسلوب التجنبي	٣,٢٦	١,٨٠	٦٥,٢ %	درجة كبيرة
٥	الأسلوب التنافسي	٢,٤٠	١,٣٠	٤٨ %	درجة منخفضة

يبين الجدول (٤) أن مستوى اساليب الصراع التنظيمي لدى مدراء بعض المدارس الإعدادية بمركز محافظة اربيل، على محاور البحث كانت بالدرجة كبيراً جداً على المحاور الأول والثاني حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (٤,٢٢ - ٤,٠١) بينما كانت درجة كبيرة على المحورين الثالث والرابع فقد كانت المتوسطات الحسابية عليهما على التوالي (٣,٧٩ - ٣,٢٦) بينما الدرجة منخفضة على محور الخامس فقد المتوسطات الحسابية (٢,٤٠).

٣-٢ عرض وتحليل الاوساط الحسابية والانحراف المعيارية والنسبة المئوية والتقدير لمقياس الرضا الوظيفي لدى مدراء بعض المدارس الإعدادية بمركز محافظة اربيل جدول (٥).

جدول (٥)

الترتيب	ترتيب الأساليب إدارة الصراع	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	النسبة المئوية %	التقدير
١	طبيعة العمل	٤,١٠	٠,٨٥	٨٢ %	درجة كبيراً جداً
٢	العلاقات بالزملاء	٤,٠٠	٠,٩٥	٨٠ %	درجة كبيراً جداً
٣	الأنظمة و التعليمات	٣,٩٨	٠,٨٦	٧٩,٦ %	درجة كبيرة
٤	النمط القيادي للإدارة	٣,٦٥	٠,٧٩	٧٣ %	درجة كبيرة
٥	التقديرو تحقيق الذات	٣,١٥	٠,٨٥	٦٣ %	درجة متوسط
٦	الرواتب والترقيات و الحوافز	٢,٢١	٠,٩٨	٤٤,٢ %	درجة منخفضة

يبين من الجدول (٥) مستوى الرضا الوظيفي لدى مدراء بعض المدارس الإعدادية في مركز محافظة اربيل، على محاور البحث فقد كانت بالدرجة كبيراً جداً على المحورين الأول والثاني حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (٤,١٠ - ٤,٠٠) بينما كانت درجة الرضا كبيرة على المحورين الثالث والرابع كانت المتوسطات الحسابية عليهما على التوالي (٣,٩٨ - ٣,٦٥) بينما كانت درجة الرضا متوسط على المحور الخامس فقد المتوسط الحسابية (٣,١٥) بينما كانت درجة الرضا منخفضة على محور السادس المتوسطات الحسابية (٢,٢١).

٣-٣ عرض وتحليل الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحتسبة لتقديرات افراد العينة حسب متغير الجنس.

جدول (٦)

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
الصراع التنظيمي	ذكر	٤٠	٣,٦٠	٠,٨٤	-٢,٢٣	٠,٤٠
	أنثى	٢٠	٣,٩٨	٠,٧٢		
الرضا الوظيفي	ذكر	٤٠	٣,٥٨	٠,٤٤	٠,٨٤	٠,٦٩
	أنثى	٢٠	٣,٦٦	٠,٤٥		

نلاحظ من الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اساليب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مدرء بعض المدارس الإعدادية بمركز محافظة اربيل، تعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٤٠ - ٠,٦٩) هذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٥) وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس، أي انه لا يوجد اختلاف في اساليب الصراع والرضا الوظيفي بين الذكور والإناث. وهذه النتيجة تعني أن الجنس لا يؤثر على مستوى اساليب الصراع والرضا الوظيفي عند مدرء بعض المدارس الإعدادية في مركز محافظة اربيل.

جدول (٧) يبين عرض وتحليل الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة (ت) المحتسبة لتقديرات افراد العينة حسب متغير (الخبرة).

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
--------	-------	-------	-----------------	-------------------	------------------	---------------

١,٦٩	٠,٨٤	٠,٧٢	٣,٨٧	١٥	٥ سنوات و أقل	أساليب الصراع التنظيمي
		٠,٤٤	٣,٥٨	٢٥	من ٥ - ١٠ سنوات	
		٠,٤٨	٣,٩٨	٢٠	١٠ و أكثر	
٠,٢٦	١,١٥	٠,٤٤	٣,٨٠	١٥	٥ سنوات و أقل	الرضا الوظيفي
		٠,٥٥	٣,٥٠	٢٥	من ٥ - ١٠ سنوات	
		٠,٤٥	٣,٨٦	٢٠	١٠ و أكثر	

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أساليب الصراع التنظيمي لدى مدراء بعض المدارس الإعدادية بمركز محافظة أربيل، تعزى لمتغير الخبرة، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٢٤) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٥) أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الخبرة، وتشير هذه النتيجة إلى وجود اختلاف في مستوى أساليب الصراع التنظيمي حسب متغير الخبرة ولصالح (١٠ سنوات وأكثر). كما نلاحظ من الجدول (٦) أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي عند مدراء بعض المدارس الإعدادية في مركز محافظة أربيل تعزى لمتغير الخبرة، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٢٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٥) وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الخبرة أي أنه لا يوجد اختلاف في الرضا الوظيفي باختلاف الخبرة.

٣-٤ عرض وتحليل نتائج العلاقة بين أساليب الصراع التنظيمي الرضا الوظيفي لدى مدراء بعض المدارس الإعدادية بمركز محافظة أربيل
جدول (٨)

مستوى الدلالة	الأسلوب التنافسي	الأسلوب التجنيبي	الأسلوب التكفيفي	الأسلوب التعاوني	الأسلوب التشاركي	محاور أساليب الصراع الرضا الوظيفي
٠,٠٠٠	**٠,٥٧	**٠,٦٩	**٠,٧٢	**٣٩,٠	**٥٦,٠	الأنظمة و التعليمات
٠,٠٠٠	**٠,٥٠	**٠,٥٦	**٠,٧٧	**٠,٥٩	**٠,٦٠	طبيعة العمل
٠,٠٠٠	**٠,٥٩	**٠,٦٤	**٠,٤٨	**٠,٥٤	**٠,٦٣	النمط القيادي للإدارة
٠,٠٠٠	**٠,٦٦	**٠,٤٤	**٠,٦٨	**٠,٤٩	**٠,٦٤	العلاقات بالزملاء
٠,٠٠٠	**٠,٥٢	**٠,٣٨	**٠,٤٤	**٠,٤٦	**٠,٦٧	التقدير وتحقيق الذات
٠,٠٠٠	**٠,٦٩	**٠,٥٥	**٠,٥٢	**٠,٥٨	**٠,٦٢	الرواتب و الترقيات و الحوافز

نلاحظ من خلال الجدول (٨) أن هناك علاقة ايجابية بين جميع محاور أساليب الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي عند مدرء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط لجميع المحاور أكبر من القيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة بين أساليب الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي عند مدرء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل، وان وجود مثل هذه العلاقة يوجب العمل على تعزيزها والاهتمام بها، وهذه النتيجة طبيعية، حيث ان الشخص الذي لديه حب للمؤسسة التي يعمل بها و ولاء لها يتولد لديه رضا عن العمل، وهذا بدوره ينعكس على الاداء.

٣- ٥ مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على التعرف على مستوى الاساليب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مدرء بعض المدارس الاعدادية في مركز محافظة أربيل. اظهرت نتائج حسب تقديرات أفراد البحث بدرجة كبيراً جداً على أغلبية المحاور المقياس يعزو الباحث ذلك الى أن التعاون بين إدارة المدرسة و المعلمين أمراً ضروري و أساسي في إدارة للحصول على تعاون فعال لآبد من توضيح الهدف و يزيد من كفاءة العمل الذي يقوم به، علاقة الإنسانية و الاجتماعية المدير المدرسة من عامل هام في الإدارة يتكون من مجموعة الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المدرسة، كما يؤكد KOZ " أنه الأسلوب بالتعاون

باهتمامه ببعدي الحزم و التعاون في الوقت واحد و القوة الى العلاقات الإنسانية و يستعمل هذه الأسلوب لحل المشكلات كنهج عام التغلب على الصراع تبذل في هذا الأسلوب محاولات للعمل معا للتوصل الى حلول مقبولة عند اطراف من خلال مشاركة كافة الأطراف ذوي العلاقة بأسباب الصراع (koza,1999).

(koza,1999,p234)

أن الصراع حالة من حالات التزايد و التسارع التدريجي في مشاعر أطراف العاملين و انتقالها من موقف منضبط إلى موقف آخر غير منضبط و بعيد عن الحالة الاعتيادية، كما يؤكد عادل " بأنه الطريقة أو الآلية التي يتبعها مدير المدرسة و يمكنه من خلال توجيه النزاع او الاختلاف أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك سواء بين المدير و العاملين معه أو بين العاملين أنفسهم و أنماط السلوكي الذي يفضلته التنظيم المدرس و توظيفه تجاه إحداث التغيير و التطوير المبدع العاملين بالمدرسة ومن ثم زيادة كفاية وفاعلية التنظيم الإداري (عادل، ١٩٩٨).

(عادل، ١٩٩٨، ص ٢٠١).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني لتقديرات افراد العينة حسب متغيرات البحث لدى مدرء بعض المدارس الاعدادية بمركز المحافظة أربيل، يتبين من الجدول رقم (٥) إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (١٥ سنة فأكثر) وأعلى عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

و يعود السبب في ذلك أن المدير الذي ذوي المؤهل العالي أقدر على تمييز أساليب الصراع المستخدمة في مدارسهم بحكم المعرفة و الخبرة، حيث أن الخبرة الادارية المتراكمة من خلال إدارة المدرسة يجعله قادراً على الإحاطة بالصراع و إدارته لأنه يكون قد اطلع معرفياً على الأمور المتعلقة بالإدارة، عن طريق تجميع الجهود و المواهب البشرية بطريقة بناءة كما يؤكد (عبدالعزیز) " ان العلاقات الإنسانية في كونها تضي على رجل الإدارة التعليمية المهارات العالية، و الكفاءة المهنية و الخبرة الإدارة بأسلوب و تصرف إنساني داخل نطاق عمله" (عبدالعزیز، ٢٠٠٧)

(عبد العزیز، ٢٠٠٧ ، ص ٢٩٤)

الإدارة تنفجر حباً و عطفاً وحناناً على العاملين فيها في كل موقف من مواقف العمل بذلك تصبح المدرسة منطقة جذب لكل العاملين فيها أن الصراع يعتبر عاملاً أساسياً في تحقيق بقاء إدارة المدرسة أو المؤسسة التربوية للأحداث التغيير التي يحدث، كما يؤكد Andreson " أن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق أهداف التجديد والابتكار لابد أن تأخذ في حسابها إثر الصراع باعتباره

أحد المتغيرات الأساسية في التأثير على قدرة المنظمة على النمو والاستمرار (Andreson,1996).

(Andreson,1996, p426)

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث بعد عرض النتائج و تحليلها ظهر لنا إن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين أساليب الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي من وجهة نظر مدراء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل. يعزو الباحث ذلك إلى أن سياسة ادارة المدرسة هو الاساس و ركن رئيس من الإدارة، وأركان العملية الإدارية وهو المسؤول عن اتخاذ القرار النهائي لذا يجب أن يكون القدوة الحسنة، و لعل سعة الصدر و الصبر و الحكمة أيضاً أن أسلوب الادارة المدرسة في تطبيق الأنظمة و القوانين يتم بشكل منطقي وعدل و يمارس إدارة المدرسة سياسة الفريق الواحد في تنظيم الشؤون الإدارية وقد يعود السبب في ذلك إلى إدراك ادارة المدرسة الالتزام و بتبادل الآراء والمعلومات و لغة التفاهم و الحوار في حل المشكلات و روح التشجيع بين العاملين في العمل، و العمل على سعادته تمكن إلى أعلى مستويات الإنجاز مما ينعكس على المؤسسة ايجابياً. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه سلامة (٢٠٠٤) التي أشارت نتائج دراستها إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الأحمد (٢٠٠٦) والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

٤ - الاستنتاجات والتوصيات:

٤-١ الاستنتاجات:

- ١- أظهرت نتائج الاجابات عبارات الأسلوبين التشاركي والتعاوني من أساليب الصراع لدى مدراء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل بتقدير درجته (كبيراً جداً).
- ٢- أظهرت نتائج الاجابات عبارات الأسلوبين التكيفي والتجنبني من أساليب الصراع لدى مدراء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل بتقدير درجته (كبيرة)، بينما عبارة الأسلوب التنافسي تقديرها بدرجة منخفضة.
- ٣- أظهرت نتائج الاجابات عبارات طبيعة العمل والعلاقات بالزملاء من الرضا الوظيفي لدى مدراء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل بتقدير درجته (كبيراً جداً).
- ٤- أظهرت نتائج الاجابات عبارات الأنظمة والتعليمات والنمط القيادي للإدارة من الرضا الوظيفي لدى مدراء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل بتقدير درجته (كبيرة).

- ٥- أظهرت نتائج الاجابات عبارات التقدير وتحقيق الذات من الرضا الوظيفي لدى مدراء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل بتقدير درجته المتوسط، بينما جاءت عبارات الرواتب والترقيات والحوافز بتقدير درجته (منخفضة).
- ٦- عدم وجود فروق في مستوى اساليب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مدراء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل تعزى لمتغير الجنس.
- ٧- وجود فروق في مستوى أساليب الصراع التنظيمي لدى مدراء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل تعزى لمتغير الخبرة لصالح الذين خبرتهم (٥ سنة فأكثر).
- ٨- عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى مدراء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل تعزى لمتغير الخبرة.
- ٩- وجدت علاقة ايجابية بين أساليب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي عند مدراء بعض المدارس الاعدادية بمركز محافظة أربيل.

٢-٤ التوصيات:

- ١- ضرورة رفع كفاءة ذوو المؤهلات العلمية من المديرين من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات اللازمة.
- ٢- العمل على تدريب مديري بعض المدارس على كيفية التنويع في استخدام اساليب الصراع التنظيمي بين الأسلوب (التعاوني والتشاركي والتنافسي).
- ٣- العمل على تطوير أداء مديري بعض المدارس الاعدادية للاستفادة من خبرات وإبداعات المتميزين من خلال تبنى إقامة الندوات وورش العمل والحلقات النقاشية.
- ٤- ضرورة الاعتماد على الاستمارة الخاصة بتقييم اساليب إدارة الصراع التنظيمي للمدراء والمعاونين والمعلمين.
- ٥- ضرورة تشجيع روح التعاون والعمل الفرقي بين العاملين.
- ٦- إجراء دراسات اخرى مماثلة بأساليب إدارة الصراع والرضا الوظيفي لدى العاملين في الواقع الميداني في بيئات اخرى.
- ٧- إجراء دراسة مماثلة تطبق في المحافظات الأخرى في إقليم كردستان - العراق.
- ٨- اجراء دراسة مقارنة بين المدارس الثانوية في محافظة أربيل حول العلاقة بين أساليب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

المصادر

- هيجان علي حمزة (١٩٩٦): واقع السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين السعودية كما يراها رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاؤها: (رسالة ماجستير، بحث منشور، الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود).
- سلطان بن عبد الرحمن الشهري (٢٠٠٨): المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين: (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية..).
- المعاينة، عبد العزيز عطا الله (٢٠٠٧): الإدارة المدرسة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط١، دار حامد، عمان
- عساف، محمود عبد المجيد (٢٠٠٥): واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية: (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة).
- عادل الجندي (١٩٩٨): استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث التغيير والتطوير داخل النظام المدرسي، مجلة كلية التربية، ال عدد ٢٢ ج ٢، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة
- المجالي، فائز (١٩٩٩): أثر بيئة الاجتماعية على الرضا عن العمل لعينة من العاملين في مصانع شركة البوتاس العربية، مجلة مؤتم للبحوث، مجلد ١٤، العدد ٨، جامعة مؤتة.
- الهويش سليمان (١٩٩٩): العلاقة بين الضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين بمصانع الحديد والصلب بشركة الحديد سابق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- سلامة، انتصار (٢٠٠٤): مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، في جامعة النجاح الوطنية، فلسطين
- الأحمد، طلال بن عايد (٢٠٠٤) الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٢٤)، العدد (١).
- محمد صبحي حسانين (١٩٩٥): القياس والتقويم في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- زكريا محمد (وأخرون) (٢٠٠٢): مبادئ القياس و التقويم في التربية، دار العلمية و الدولية و دار الثقافة للنشر، عمان. ١٢- فاروق الروسان (٢٠٠٠): تعديل وبناء السلوك الإنساني، دار الفكر للنشر، عمان.

- Koza ,karen l.(1999) exit barriers and the conflict resolution process in channels of(distribution channels investments) dissertation abstracts international AA
- ANDREES, JO ANN(1996) Study of the relationships between organizational communication climate and conflict management staysls of principals in oakland county (machigan) AAC9715801 .

ملحق (١) مقياس اساليب الصراع التنظيمي

ت	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	الأنظمة الصادرة عن إدارة المدرسة واضحة وتأتي بعد استشارة المدرسين					
٢	يحرص المديرية التربوية على معاملة أعضاء هيئة التدريس بأسلوب إنساني					
٣	عدد الطلبة في المقررات التي أقوم بتدريسها مناسب.					

٤	تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال والتعاون مع زملائي في المدرسة.				
٥	تعمل المديرية التربوية على ربط الراتب بغلاء المعيشة.				
٦	توفر الوظيفة التي أشغلها فرص تطوير مؤهلاتي العملية والفنية.				
٧	يراعي نظام التوظيف في المدارس على الأسس العلمية والإدارية و الموضوعية.				
٨	تحرص المديرية التربوية العامة على إطلاع أعضاء هيئة التدريس على البرامج والخطط التطويرية المدارس.				
٩	ساعات العمل في المدرسة مناسبة لاحتياجات العمل واحتياجاتي.				
١٠	تسود روح التشجيع بين الزملاء في العمل.				
١١	الراتب يحقق المتطلبات الأساسية للحياة.				
١٢	توفر لي وظيفتي فرص الاطلاع على كل ما هو جديد في تخصصي				
١٣	الأنظمة والقوانين هي المرجعية الأولى لتسيير أمور المدرسة				
١٤	تمارس إدارة المدرسة سياسة الفريق الواحد في تنظيم الشؤون الإدارية				
١٥	الظروف البيئية داخل المدرسة مناسبة ومريحة				
١٦	تسود لغة التفاهم والحوار في حل خلافات العمل				
١٧	أرى بأن الزيادة السنوية مناسب				
١٨	للوظيفة التي أشغلها قيمة اجتماعية في المجتمع				
١٩	يتم تقييم أعضاء هيئة التدريس بمنطقية وعدل				
٢٠	تشرك إدارة المدرسة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الإدارية				
٢١	متطلبات العمل واضحة ومفهومة				
٢٢	أ تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع الزملاء				
٢٣	الحوافز المادية في المدرسة تؤدي إلى تمسك عضو هيئة التدريس بعمله				
٢٤	يوفر لي عملي فرص استثمار طاقاتي وقدراتي				
٢٥	يتم الاتصال بالرؤساء والمسؤولين بسهولة				
٢٦	تظهر المديرية التربوية العامة نمطاً قيادياً إيجابياً				
٢٧	تتوافر الخدمات العامة داخل المدرسة ببسر				
٢٨	تتيح لي الوظيفة فرص الاتصال المباشر مع المسؤولين والزملاء والمجتمع				
٢٩	تهتم إدارة المدرسة بشكل جدي بتحفيز أعضاء هيئة التدريس للعمل				
٣٠	يتقهم المديرية التربوية العامة حاجات التدريسين ومشاعرهم في المدرسة				

ملحق (٢) مقياس الرضا الوظيفي

ت	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أ تبادل المعلومات مع المعلمين لحل أي مشكلة سويّاً					

٢	استخدم الأسلوب الإنساني لحل الصراعات بين العاملين				
٣	أقوم بتهدئة مشاعر المعلمين عند اختلافهم على برنامج معين				
٤	أتجنب شكاوى الأطراف التي بينهم خلافات				
٥	اعبر عن رأي باستخدام لغة مباشرة و قوية حينما تتفاهم الأمور بين المعلمين				
٦	أتعاون مع المعلمين لحل خلافاتهم مع الطلاب				
٧	استخدم الأسلوب الأخذ و العطاء للتوصل في الصراعات				
٨	أسيطر على نفسي لحل الصراع و أناقش الأسباب هدوء				
٩	أخفف مع حدة الصراع بين العاملين عن طريق الإهمال				
١٠	أتولي قيادة الاجتماعات و لا اسمح بالخروج عن جدول الاعمال في حال نشوء صراعات				
١١	أتعاون مع المعلمين لحل الصراعات التي تنشأ أثناء الاجتماعات الرسمية				
١٢	أحاول حل الخلافات بين المشرف التربوي و المعلم عن طريق الحلول التوفيقية و إقناع الأطراف				
١٣	أؤتم نفسي في قراراتتي مع توجهات المعلمين				
١٤	أرى تجاهل الصراع و عدم إعطائه أهمية في أي تجمع أمر طبيعي				
١٥	اتصف بالحزم و الشدة لحل الصراعات في المدرسة				
١٦	أضع رغبات المعلمين والطلاب وأولياء الأمور في الاعتبار عند المشاكل				
١٧	أقترح حلولاً تتضمن و جهات نظر أطراف الصراع عند تضارب الأدوار بين المعلمين				
١٨	أنتظر حدوث الصراع ثم أجد الحلول المناسبة				
١٩	أرى حل الصراعات الخاصة بين المعلمين مضيعة للوقت و الجهد				
٢٠	أستخدم سلطتي ومركزي لأداء الصراعات بين المعلمين وأولياء الأمور				
٢١	أحافظ على الحيادية في حل الصراعات بين أولياء الأمور و المعلمين				
٢٢	أقوم بالتفاوض مع المعلمين للتوصل إلى حل وسط عندما يحتد النقاش في الاجتماعات الرسمية				

ملحق (٣) أسماء السادة الخبراء والمحكمين الذين عرض عليهم مقياسين (الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي)

ت	الاسم و اللقب العلمي	الاختصاص	الكلية	الجامعة
١	أ.د. ابراهيم يونس الراوي	الادارة و التنظيم	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الأنبار
٢	أ.د. وليد خالد همام	الادارة و التنظيم	التربية الاساس	موصل

٣	أ.د. كوران معروف قادر	القياس و التقويم	التربية البدنية وعلوم الرياضة	كوية
٤	أ. د سعيد نزار سعيد	علم النفس الرياضي	التربية البدنية وعلوم الرياضة	صلاح الدين/ أربيل
٥	أ.د نسرين بهجت عبد الله	القياس و التقويم	التربية البدنية و علوم الرياضة	صلاح الدين/ أربيل
٦	أ.م د ثالان قادر رسول	علم النفس الرياضي	التربية البدنية و علوم الرياضة	صلاح الدين/ أربيل
٧	أ.م. دعوزير سعدي أسماعيل	الادارة و التنظيم	التربية البدنية و علوم الرياضة	صلاح الدين/ أربيل
٨	أ.م.د خالد محمود عزيز	الادارة و التنظيم	التربية البدنية و علوم الرياضة	الموصل
٩	أ.د محمد ذاكر سالم	الادارة و التنظيم	التربية البدنية و علوم الرياضة	الموصل
١٠	أ.م د على حسين على	علم النفس الرياضي	التربية البدنية و علوم الرياضة	صلاح الدين/ أربيل
١١	أ.م.د شاهين رمزي رفيق	الادارة و التنظيم	التربية البدنية وعلوم الرياضة	كركوك
١٢	أ.م.د تحسين أسماعيل على	الادارة و التنظيم	التربية البدنية وعلوم الرياضة	صلاح الدين/ أربيل
١٣	هونقر صابر عثمان	الادارة و التنظيم	التربية البدنية وعلوم الرياضة	كويه