



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## **الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم**

إعداد

**د / لسبب عبد العزيز إبراهيم**

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية التربية-عدن / جامعة عدن

﴿ المجلد الثالث والثلاثين - العدد الثامن - أكتوبر ٢٠١٧ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم من نظر الوكلاء والمعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، كما استخدمت أداة الاستبانة التي تضمنت جزئيين الجزء الأول احتوى على المعلومات العامة عن أفراد العينة، والجزء الثاني: قائمة بالفقرات المتعلقة بموضوع الدراسة موزعة على محورين هي محور الثقافة التنظيمية ويتضمن (٤٨) فقرة موزعة على خمسة إبعاد ومحور أساليب إدارة الصراع التنظيمي و يتضمن (٤٤) فقرة موزعة على خمسة أساليب، باعتبارها أداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من (٤٠) وكيل مدرسة و (١٨٠) معلم في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠١٥ / ٢٠١٦ م. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية جاء بمستوى متوسط، وأن أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن حازت جميعها على درجة ممارسة عالية ولكن بعدها الأدنى، كما أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن، وكذلك في تقديرات عينة الدراسة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (وكلاء، معلمين). وعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن وأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم.

## Abstract:

The study aimed to identify level of organizational culture of public secondary school principals in Aden governorate and its relationship with the prevailing organizational conflict management methods they have from the perspective of deputy principals and teachers. The study used the descriptive method by means of a survey. and it uses a questionnaire tool that contained two parts: General information about the sample individuals; and List of the study subject paragraphs. To achieve the study goal, the researcher used the questionnaire tool that contained two points: Organizational culture, which includes 48 paragraphs distributed among five dimensions; and organizational conflict management methods, which includes 44 paragraphs distributed among five methods. phrases as a tool to collect data from the sample of the research which (40) deputy principals and (180) teachers in the public secondary school in Aden governorate in the first semester of the year 2015/2016. The study results showed that the organizational culture of public schools principals, from the viewpoint of deputy principals and teachers, was estimated as 'average'. It also showed that the prevailing organizational conflict management methods of public secondary schools principals in Aden governorate, from the viewpoint of deputy principals and teachers, was estimated as 'high' but at its minimum level. The results further indicated that there were no statistically significant differences in the study sample assessments of the level of organizational culture of public secondary school principals in Aden governorate. The same applied to the study sample assessments of organizational conflict management methods such principals. Such viewpoint was contributed to the job description variance (deputy principals, teachers). There was no relationship of significance between the organizational culture of secondary school principals in Aden governorate and the prevailing organizational conflict management methods they have.

## أولاً: مشكلة البحث وأهميته

### ١-١ المقدمة :

تؤكد جميع النظريات العلمية في مختلف العلوم السلوكية ، وبخاصة في مجال علم الإنسان ، على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته حيث يكتسبها الفرد بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد ، عن طريق التفاعل الاجتماعي والتعلم والتقليد الاجتماعي من خلال الاتصال اللغوي، وعن طريق الإشارة والرموز، وبالممارسة لشؤون الحياة، وتوطيد العلاقات مع الأفراد والجماعات، مما يساعد الإنسان على اكتساب ثقافة مجتمعه وقدرته على التفكير المنطقي وقدرته على العمل ، والتي بدورها تسهم ليعيشوا معاً في جماعات، وتحدد تصرفاتهم، وأعمالهم في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية.

وبما أن المنظمات جزء من البيئة والمجتمع الكبير ، فإن ثقافة المنظمة ما هي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة وتؤثر في عملية اتخاذ القرارات وكذلك على الأنماط السلوكية والاتجاهات لدى العاملين فيها (عبد الإله ، ٢٠٠٦، ص٢)، وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي. وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً. والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطبقات المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت. وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين. فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية. ووفقاً لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها (عزیز وآخرون، ٢٠١٢، ص٥٠)، وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تساعد على الارتقاء بالفهم والقدرة على تفسير كل ما يحيط. ويقصد بذلك أن طبيعة وتكوين القائد قد تؤثر بطريقة أو بأخرى على ثقافته التنظيمية فعلى سبيل المثال، المدير المتعلم المؤمن بأهمية متابعة التطورات يعمل على رفد مؤسسته بها. (المرسي، ٢٠٠٦، ص٤٥)

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. (العنزي، ١٤٢٥هـ، ص ١٧) ، وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات الإدارية تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين والقادة بالرضا والتضامن والتعاون والانتماء وبخاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة. (الشلوي ، ٢٠٠٥ ، ص ١)

وموضوع ثقافة المنظمة والبحث في خصائصها من الموضوعات الجديدة نسبياً في الفكر الإداري والتنظيمي، ومما يزيد من تعقيد الخوض في موضوع الثقافة التنظيمية هو اختلافها بين مؤسسة وأخرى وتعددتها واختلافها ضمن نطاق المؤسسة الواحدة. وإذا كان ثمة اختلاف في شكل أداء المنظمات وطريقتها تبعاً لثقافة كل منظمة ، فإن المنظمات التربوية لها ثقافتها الخاصة التي تتكون من القيم والمبادئ والاعراف والتقاليد التي تصف التفاعل الانساني مع النظام ، والتي تبدو بوضوح في المستوى الاجرائي لثقافة المدرسة ومناخها التعليمي .

أن ثقافة المدرسة تساعد الموظفين الجدد على التكيف داخل المدرسة من خلال اكتسابهم القيم السائدة في المدرسة وبالتالي التصرف بطريقة مناسبة وأنها تعمل على تكامل أدوات مدير المدرسة للقيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة (الغريب، ٢٠٠٥، ص ٤٩) ، كما ان العديد من الدراسات في هذا المجال والتي اشار اليها عابدين (٢٠١٣ ، ص ٤٩) والتي اكدت على ان الثقافة التنظيمية في المدارس ترتبطُ بفاعليتها التنظيمية، حيث إنها تؤثر في مخرجاتها، وإنجاز المعلمين وولائهم وانتماؤهم المهني، وعلاقاتهم المتداخلة فيما بينهم ومع طلبتهم؛ كما ترتبطُ الثقافةُ التنظيميةُ بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، وبالإبداع الإداري لدى المسؤولين ، وبالانتماء التنظيمي.

تلعبُ الثقافةُ التنظيميةُ دوراً هاماً في تشكيل البيئة المدرسية الإيجابية المثيرة للإبداع، وهي البيئة التي تُشكّلُ بداية انطلاق الطلبة إلى المجتمع والمشاركة في البناء والتطوير، وتتطلبُ عمليةً تطوير البيئة المدرسية اهتمام إدارة المدرسية بأن تسود روح الانسجام بين أفراد المجتمع المدرسي ليكون مجتمعاً متكاملًا ويهتم بنبوغ أفكار واحترام التنوع والإبداع، ويضمن حريّة التعبير

والمشاركة، والعمل بروح الفريق.(عابدين، ٢٠٠٥، ص ٢٤)، فالمؤسسات التعليمية بحكم ماضيها، وحاضرها، ووظائفها، وعلاقتها بالأطر الثقافية التي تعيش فيها، تسعى إلى بناء القيم في كل مجال من مجالاتها الخلقية، والنفسية، والاجتماعية، والفكرية، والسلوكية، وإصدار الأحكام واتخاذ القرارات لا يتم إلا على درجة من الوعي والإدراك بطبيعة الثقافة التي يؤمن بها، والتي تتعلق بطبيعتها ومصدرها وتبريرها، فالفرد في تفاعله الاجتماعي يحتاج إلى نظام ثقافي يتخذه كمعايير تعمل موجهاً لسلوكه، ونشاطاته وتعكس اهتماماته، وحاجاته، مشكلاً بذلك مفهوماً واضحاً لذاته وللآخرين وفقاً للنظام الاجتماعي، والثقافي، الذي يعي فيه. (حريم، ٢٠٠٣، ص ٥٦)

وتزداد أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة لمديري المدارس الذين يتواجدون في قمة هرمها التنظيمي، لما لها من تأثير على ثقافة مدرستهم باعتبار أن الثقافة الإيجابية، هي أحد أهم أسباب النجاح والتطوير الشامل للمدرسة، وذلك من خلال العمل على إيجاد ثقافة مشجعة للعمل الجماعي، ومحفزة للابتكار والتجديد داعمة لإقامة علاقات جيدة بينهم وصولاً إلى تحقيق كفاءة المدرسة وفعاليتها. وأن قيم المدير لها تأثير كبير على ثقافة المدرسة وخاصة في الجوانب الملموسة في المدرسة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه المدير في إدارته (هيجان، ١٩٩٢، ص ١١)،

وبما أن مدير المدرسة هو المسئول عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، فإن ذلك يتطلب أن تكون إدارة المدرسة إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات المختلفة، ولعل كثرة المشكلات التي تحيط بعمل مدير المدرسة والتي تكون أبرزها ناتجة عن الصراعات التنظيمية داخل المدرسة، تشير - بشكل غير مباشر- إلى أن عدم نجاح مدير المدرسة في التعامل مع هذه الصراعات مرده إلى مستوى ثقافته التنظيمية والتي تنعكس على سلوكياته متمثلة بشكل مهارات او قدرات تمكنه من التصدي لها بكفاءة وفعالية، حيث يرى الباحثون كما اشار عزيز وآخرون (٢٠١٢، ص ٥١) الى أنه من الممكن أن يكون للثقافة التنظيمية الدور المؤثر والفعال في ادارة الصراعات التنظيمية واختيار الأسلوب المناسب في معالجتها في المؤسسات التعليمية لما لها من خصائص تمكنها من تحديد اتجاه الصراع نحو السلب أو نحو الإيجاب، مما يتطلب من القائمين على إدارتها امتلاك الثقافة التنظيمية المتنوعة والتي تساعد على اختيار الأسلوب المناسب في معالجة هذه الصراعات .

ويعتبر الصراع ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات المجتمعية لأنها تحدث بداخلها في أشكال متعددة، ففي المؤسسات التربوية يتفاعل العاملون بعضهم مع بعض لتحقيق

الأهداف المنشودة، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى إتقان العاملين لأداء واجباتهم في بعض المواقف أو تعارضهم واختلافهم في مواقف أخرى في بيئة العمل، وغالبا ما يؤدي هذا التعارض أو الاختلاف إلى حدوث الصراع. وليس الصراع بالأمر الحديث، حيث كان محل اهتمام علماء النفس والاجتماع منذ قديم الزمان، إلا أن الاهتمام به من وجهة نظر إدارية، هو الوجه الجديد للصراع . ويعود هذا الاهتمام إلى إحساس الإداريين بأن التنظيم يكتنف أنواعاً عديدة من الصراعات، التي تستحوذ على ما يقارب من ٢٠ % من وقتهم، وعليهم أن يقوموا بفض هذه الصراعات، لأنها مضرّة بصحة المنظمة، و إن أحد جوانب الكفاءة الإدارية هي قدرتهم على تحجيم الصراعات إلى ادني مستوى، وتصفية جو المنظمة منها، إلا أن كثيراً منها يصعب القضاء عليه، ولذا تلجأ الإدارة إلى كبت الصراع .(المغربي، ١٩٩٥ م، ص ٣٠١)

أن الصراع أصبح أحد السمات الواضحة في كل المنظمات المعاصرة. ولذلك أصبحت عملية إدارة الصراع من ضمن المهام الرئيسة للمدير التربوي حيث أوضح الكثير من مديري مكاتب التربية في المحافظات والمديريات في الجمهورية اليمنية أن جزءاً كبيراً من وقتهم تستهلكه عملية معالجة الصراعات التي تنشأ في مكاتبهم مما يجعل من إدارة الصراع قضية رئيسه وملحة للمديرين بشكل عام وللمدير التربوي بشكل خاص ( الحضرمي، ٢٠٠٨م، ص ١١٣ )، حيث أن نجاح إدارة المدرسة في إدارة الصراع يتوقف على قدرتها على اختيار الأسلوب الذي يصلح للتكيف مع مواقف الصراع، ويستهدف ذلك الأسلوب المتكامل أثناء إدارة الصراع التوصل إلى حلول جوهرية تتناسب مع الظروف والمواقف المحددة. (حسين، وحسين، ٢٠٠٧م، ص ٩٨)

ويشير الفكر الإداري إلى أساليب ونماذج متعددة لإدارة الصراع التنظيمي، لعلّ من أشهرها تلك الأساليب المشتقة من الشبكة الادارية التي وضعها التي وضعها بليك و موتون (Blake and Mouton) وقام بتطويرها توماس و كيلمان (Thomas and Kilman) وهذه الأساليب هي ( أسلوب التعاون، أسلوب التنافس، أسلوب التسوية او الحل الوسط، أسلوب التجنب ، اسلوب المجاملة أو التنازل ( اللوح، ٢٠٠٨، ص ٥٦). ويعتبر البعض أن أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب ملائمة لإدارة الصراع التنظيمي في المدارس، بينما يرى آخرون أن الأسلوب الأفضل هو ما يناسب الموقف، ولذلك فإن أكثر الأساليب لإدارة الصراع تتطلب من مدير المدرسة أن يستثمر مهاراته في التأثير في سلوك الأفراد وفتح الحوار الذي يمكنه من تحقيق الأسلوب المناسب لإدارة الصراع التنظيمي داخل المدرسة. (العميان، ٢٠٠٢م: ٣٨٦) .

يعتبر المدير كقائد في أيّ مجال كان سواءً التربوي أم غير التربوي يقع على عاتقه مسؤولية الارتقاء بمؤسسته التي تقع تحت قيادته وإدارته ، وقائد المؤسسة التربوية يقع عليه مسؤولية الارتقاء بالعملية التربوية من خلال معرفته ومواجهته للصراعات التنظيمية السلبية التي تحدث في المدارس ، وتحويلها إلى صراعات إيجابية تحقق أهداف المنظمة وتؤدي إلى حسن الأداء ،حيث إن القدرة على إدارة الصراع التنظيمي والتعامل معه بفعالية يعد من أهم المهارات الضرورية للمدير وعلى مستوى العاملين كذلك حيث تمثل إدارة الصراع من منظور علمي على التقليل من كمية الصراعات التعليمية والتقليل من درجة خطورتها، وأن اختيار مدير المدرسة للأساليب الملائمة لإدارة الصراع، يمكن أن تساهم في تحقيق العديد من الجوانب الإيجابية لمدير المدرسة والمعلمين والمدرسة بكاملها ، بل انه قد يؤدي إلى الوقاية من الصراع الغير المفيد.

في هذا الإطار نجد أن العديد من الدراسات التي لها صلة بموضوع البحث، قد تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، فالدراسة التي قام بها دراسة فرحان ( ٢٠٠٧ ) هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين الإداريين في جامعة صنعاء من خلال قياس اتجاهاتهم وآرائهم،" وتوصلت نتائجها الى وجود علاقة طردية إيجابية بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الموظفين الإداريين. ودراسة لوبيز وبيون و أورداس (٢٠٠٤ ، Lopez, Peon and Ordas ) والتي اشارت الى أن الثقافة تؤثر في تطوير التعلم التنظيمي، والذي بدوره يؤثر في الأداء التنظيمي مما يرفع من مستوى الأداء التنافسي داخل المنظمة .وفي نفس الاتجاه الثقافة التنظيمية نجد كذلك دراسة الغامدي (٢٠٠٩م) حول واقع الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في المملكة السعودية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها ضمن الدراسات التي تدعم رؤية وتصور البحث الحالي ،حيث ان نتائج هذه الدراسة اكدت على وجود علاقة ارتباطية طردية بين الثقافة التنظيمية السائدة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية .

#### ٢-١ : مشكلة البحث:

أصبحت التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية بصورة عامة ومدارس التعليم الثانوي في الوقت الحاضر كبيرة تتطلب من القائمين على إدارتها امتلاك الثقافة التنظيمية المتنوعة والتي تساعد على اختيار الأسلوب المناسب في معالجة هذه الصراعات والتي يمكن من خلالها

التعامل مع المواقف والأفراد وحسب مستوياتهم التنظيمية ابتغاء تعزيز التوافق ورفع الروح المعنوية ، ودعم الابداع والتطوير والتغيير في البيئة المدرسية .

وبالنظر الى أهمية موضوع الثقافة التنظيمية وادارة الصراع التنظيمي في قطاع التربية في الجمهورية اليمنية بصورة عامة وفي محافظة عدن بصورة خاصة، تبنت أهمية دراسة مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم ، وذلك كما يراها الوكلاء والمعلمون. ومن خلال خبرة الباحث في المجال الإداري التربوي ومعايشته للعديد من المواقف في المدارس لاحظ أن هناك تفاوتاً حاداً في أساليب إدارة الصراع التنظيمي لديهم وأن هناك إماماً محدوداً بأساليب إدارة الصراع وسيادة أساليب محددة لديهم ، ويُعتقد أنه بالقدر الذي يمتلك مديرو المدارس ثقافة تنظيمية، فإن اختيار الأسلوب المناسب في معالجة الصراعات التنظيمية في المدارس سوف تتحسن وتترك أثراً إيجابياً على المدرسة والعاملين فيها.

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية ، تبين أن هناك شحة في الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية او التي تناولت موضوع إدارة الصراع التنظيمي ، وتبين كذلك ندرة او يمكن القول شبه انعدام للدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية و اساليب ادارة الصراع التنظيمي بصفة عامة او على مستوى مدارس الثانوية بصفة خاصة سواء بالنسبة للدراسات الأجنبية العالمية أو الدراسات المحلية و العربية،حيث ان الباحث ومن خلال بحثه عن المصادر والمراجع العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية لم يتمكن من الحصول الا على دراسة واحدة فقط وهي دراسة عزيز واخرون (٢٠١٢م) تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية واساليب ادارة الصراع في المنظمات الرياضية ، ومن هنا يمكن القول أن هناك حاجة ملحة لإجراء هذه الدراسة.

### ٣-١ : اسئلة البحث :

يمكن إيجاز مشكلة البحث في الاسئلة التالية :

- ١- ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين ؟

- ٢- ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين ؟
- ٣- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (وكلاء، معلمين) ؟
- ٤- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة (وكلاء، المعلمين) لأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (وكلاء، معلمين) ؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن وأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم؟

#### ٤-١ : أهداف البحث:

##### هدف البحث الحالي إلى ما يلي :

- ١ - التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين.
- ٢ - التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين.
- ٣ - التعرف على ما اذا هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (وكلاء، معلمين) .
- ٤ - التعرف على ما اذا هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن متغير المسمى الوظيفي (وكلاء، معلمين) .
- ٥ - التعرف على ما اذا هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن وأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم.

٥-١ : أهمية البحث:

- يستمد هذا البحث أهميته النظرية والتطبيقية من كونه يمكن أي قدم مؤشرات نوعية وكمية تعزز من أهمية الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في المدارس الثانوية بمحافظة عدن وعلاقتها بأساليب ادارة الصراع التنظيمي لديهم ، وبذلك فهو يسهم في إثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك العاملين والمديرين وعلى مستويات ادارتهم للصراعات التنظيمية وكفاءة أدائهم ونشاطاتهم المؤدية إلى تحقيق أهدافهم وأهداف مدارسهم.
- إمكانية استفادة القيادات الإدارية العليا بوزارة التربية والتعليم من النتائج التي سيصل إليها البحث في فهم الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس وتأثيراتها المختلفة على سلوكهم بصفة عامة وعلى مستوى ادارتهم للصراعات التنظيمية بصفة خاصة ، ومن ثم اتخاذ قراراتهم الملائمة لإدارة التطوير والتغيير وفعالية الأداء في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية.
- يمكن أن يكون هذه البحث منطلقاً جديداً لإثارة اهتمام الباحثين لطرق الموضوع من جوانب أخرى مهمة لم تتطرق لها هذه الدراسة الحالية.

٦-١ : حدود البحث:

صنّف الباحث حدود البحث إلى ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على دراسة مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن في ابعاد (الفلسفة التنظيمية/ القيم التنظيمية /المعتقدات التنظيمية ورسالة المدرسة/الأعراف والقوانين التنظيمية/ التوقعات التنظيمية ) وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم (أسلوب التعاون، أسلوب الاجبار/أسلوب التسوية او الحل الوسط/أسلوب التجنب / اسلوب الاسترضاء أو التنازل).
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على عينة من وكلاء ومعلمي مدارس الثانوية الحكومية .
- **الحدود المكانية:** مدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥م.

٧-١ : مصطلحات البحث:

## ١- الثقافة ( Culture ):

- الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع (العميان ، ٢٠٠٥م، ص٣٠٩)

## ٢- الثقافة التنظيمية ( Organizational culture ):

- يعرفها Petit (2000: P 186) بانها "مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة وتؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة " .

- و يعرفها بطاح (٢٠٠٦، ص ٤٧) بانها " مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة ، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها " .

- كما يعرفها عابدين (٢٠١٣، ص ٥٤ ) بانها " منظومة القيمِ، والمعتقداتِ، والاعرافِ، والمبادئِ، والتوقعاتِ التنظيمية التي تشكلُ سمةً خاصةً للمدرسة، بحيثُ تكونُ فهما مشتركا لدى العاملين فيها حولَ ماهيةِ المدرسةِ بوصفها مؤسسةً، وحولَ السلوكِ المتوقعِ منهم".

ويعرفها الباحث اجرائيا بأنها " مجموعة القيم والمعتقدات والاعراف والتوقعات التنظيمية التي تشكل منهج تفكير مديري المدارس وإدراكهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المدرسة وخارجها مما ينعكس على سلوكهم وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المدرسة "

## ٣- الصراع التنظيمي : (Organizational conflict)

ينظر فريجات واخرون (٢٠٠٩م، ص٣٦) للصراع على انه " حالة من التعارض تنشأ بين طرفين أو أكثر داخل التنظيم الذين يعملون فيه نتيجة للتفاعل المستمر بينهم أثناء مزاولتهم لإعمالهم، وقد يشمل صراع الأفراد خارج التنظيم بحكم علاقتهم بالمنظمة".

ويعرفه الباحث اجرائيا بأنه " ظاهرة اجتماعية ناشئة عن تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر في إطار المؤسسة التعليمية تبدأ بصورة اختلاف أو تعارض في وجهات النظر أو ادرك أحد الأطراف بأن طرفاً آخر أثر أو على وشك التأثير سلباً في شأن من شؤونه ، مسببا بذلك حالة من الإرباك أو تعطيل للعمل بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل المناسبة لاتخاذ القرار".

#### ٤- إدارة الصراع التنظيمي

### (Organizational Conflict Management)

ويعرفه حسين، وحسين (٢٠٠٧م، ص٣٢٣) بأنه عبارة عن الإجراءات التي يتم اتباعها بغرض حل الصراعات واحتوائها بصورة مناسبة وبصورة تعاونية بين الأطراف المتصارعة، كما أنها تشير إلى التوجيه الإيجابي للصراع نحو بناء قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق التميز في الأداء الأكاديمي والإداري .

وتعرفه المذكوري (٢٠١١م، ص٩) بأنه هو قدرة مدير المدرسة على احتواء الصراع وعدم تصعيده باستخدام أساليب مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي مما يساعد المدرسة على تحقيق أهدافها المنوطة بها.

ويعرفه الباحث اجرائيا بأنه " هو مجموعة من الجهود والاجراءات الذي يبذلها مدير المدرسة لمعالجة الصراع باستخدام مجموعة من اساليب إدارة الصراع( اسلوب التعاون ، اسلوب الاجبار، اسلوب التجنب ، اسلوب التسوية أو الحل الوسط ، اسلوب الاسترضاء أو التنازل ) للوصول بالصراع إلى الحد المقبول. كما يعرف إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه المستوى الكلي الذي يحصل عليه مدير المدرسة الثانوية الحكومية على استبانة إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة من وجهة نظر.

#### ٥- اساليب إدارة الصراع التنظيمي:

### (Methods of managing organizational conflict)

ويعرفها الباحث اجرائيا بأنها: الطرق المناسبة التي يستخدمها مديري مدارس الثانوية للتعامل مع المواقف المختلفة التي يواجهون فيها حالة عدم اتفاق، أو معارضه من شخص أو

مجموعة أشخاص من المجتمع المدرسي في داخل المدرسة او خارجها بحيث يتم احتواء الصراع وعدم تصعيده مما يساعد المدرسة على تحقيق أهدافها المنوطة بها. وفي الدراسة الحالية هي الدرجة التي يحصل عليها مدير والمدارس في مقياس أساليب إدارة الصراع والذي يتكون من خمسة مجالات هي: التعاون، التجنب، المنافسة، التسوية، والاسترضاء.

## ثانيا : الاطار النظري و الدراسات السابقة

### ١-٢ : الاطار النظري :

#### ١-١-٢ الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد طورت بشكل مستقل في عدة مجالات تتراوح من علم الأجناس الاجتماعية إلى علم النفس التنظيمي، وتحيط بتشكيلة من المجالات والمنظورات الاجتماعية. فالثقافة التنظيمية مورد غير ملموس لذلك فأنها صعبة في التعريف. وفي العقود الاخيرة العديد من دارسي الادارة اقترحوا العديد من التعاريف المتنوعة لمفهوم الثقافة التنظيمية ونستعرض منها تلك التعاريف:

- نمط من المعتقدات والقيم والمعايير والنشاطات والسلوكيات المشتركة التي تطورت في المنظمة عبر الزمن. (McManus & Loughridge, 2002, p3)
- كذلك هي مجموعة القيم والافتراضات والتوقعات والمعتقدات وقواعد السلوك المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة. (Daft & Marcic, 2001, p:59)
- هي نظام مشاركة المعاني من قبل أعضاء المنظمة التي تميز منظمة عن أخرى، وتتكون من مجموعة القيم، والمعتقدات، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المنظمة في تحقيق أهدافها. (النسور، ٢٠١٢م، ص١٩١)
- بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمشاعر والافتراضات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تعكس سلوكياتهم داخل المنظمة" (Buhler, 2001, p: 242).
- عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولا إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم. (دين، ٢٠١٥م، ص١٧)

ومن خلال العرض السابق لكل التعاريف السابقة التي صاغها الباحثون والكتاب. أنها تحمل عدة مدلولات، ومنها أن العنصر الأساسي والمميز في الثقافة التنظيمية هو القيم التي تمثل الاعتقادات، والتوقعات، والمعايير التي يشترك فيها أفراد التنظيم، وأن القيم تعتبر المفهوم الأساسي لتقييم سلوك الأفراد داخل التنظيم. وتشير بعض التعاريف إلى أهمية عنصر الممارسات التنظيمية المختلفة داخل أي تنظيم في تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها ذلك التراث من المعرفة الأدائية، وطرق التفكير، والسلوك والممارسات التي نشأت، وتطورت مع مرور الزمن وصارت سمة خاصة للتنظيم. بحيث تخلق تصورا عاما، وإدراكا مشتركا بين أعضاء التنظيم حول السلوك المتوقع من أعضائه.

وللثقافة التنظيمية أهمية في جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. فهي تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة. أما فيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على عمليات المنظمة والأداء، وهي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد. هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم و تحدد للعاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين عملاءهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، و منهجيتهم في حل المشكلات تحدد ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على اتباعها. وتعتبر عاملا هاما في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم عليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات. (الرخيمي، ١٤٢١ هـ، ص ٥٨-٦٠)

ومما سبق يستنتج الباحث بوجود علاقة قوية بين الثقافة والأداء فعندما تكون الثقافة ذات قوة ينعكس على المنظمة في تطويرها وإبداعها في أدائها لعملها، وأن المنظمات الناجحة هي التي تتمتع بثقافة تستمد قوتها من القيم، ويرى الكثيرون أن قائد المستقبل هو ريان السفينة و المسئول في بناء ثقافة منظمته وصيانتها مع القيم التي تشكل نواة الثقافة .

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة (بوشنافة وبوهمين، ٢٠٠٥م، ص٣)، وتتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر ذات الأهمية أبرزها ما يلي: (العميان، ٢٠٠٥م، ص٣١٢) و(المدهون، ١٩٩٥م، ص٣٩٩)

**أولاً: القيم التنظيمية:** وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام. (بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.

**ثانياً: المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**ثالثاً: الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسين.

**رابعاً: التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية. وعند الحديث عن مفهوم الثقافة التنظيمية في المجال التربوي وخاصة المدرسة، بوصفها تنظيمياً اجتماعياً لها شخصيتها التي تميزها عن غيرها، حيث يذكر شاين المشار إليه في دراسة عليان (٢٠١٢م، ص٣) إلى أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، والمدارس بشكل خاص، لما لها من انعكاس على الفاعلية التنظيمية والمناخ التنظيمي، من حيث تحصيل الطلبة، وتحقيق الانتماء، والإنجاز، والولاء، والعمل بروح الفريق، وتحقيق ذات العاملين، كما أن لكل مدرسة ثقافة خاصة بها يسودها نسق

من القيم المعقدة التي تحكم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ومجموعة من السلوكيات الجماعية، كالعادات والقواعد والقوانين التي تعبر عن اخلاقيات العمل في المدرسة" (الغريب، ٢٠٠٥، ص ٤٤)

ويعد موضوع " الثقافة المدرسية " موضوعاً حديثاً إلى حد ما ، كما أن عناصر الثقافة التنظيمية مختلفة من بيئة لأخرى وذلك ناتج عن اختلافات البيئات ، وكذلك تباين المعايير والخلفيات الثقافية المستخدمة للتوصل إلى ماهية الثقافة التنظيمية وعناصرها المتنوعة (أبوهين، ٢٠١٠م، ص ٢٥). وتعرف الثقافة التنظيمية المدرسية بأنها عبارة عن منظومة قيمية متكاملة من قيم ، وعادات وأعراف ، وسلوكيات ، والتزامات أخلاقية ، يتم بلورتها لتصبح منظومة إدارية متكاملة يمارسها أفراد المجتمع المدرسي بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال المدرسية لتصبح مكوناً أساسياً للحياة المهنية المدرسية. (عسكر، ٢٠١٢م، ص ٩٦)

يؤكد الباحثون أن لثقافة المدرسة تأثيراً كبيراً على النجاح الأكاديمي والاجتماعي للطلاب داخلها، كما أكدوا على أن وجود ثقافة مدرسية إيجابية يعد من أهم الأسباب المؤدية إلى زيادة انتاجية المعلمين وارتفاع التحصيل الدراسي للطلاب، وهذا ما أشار إليه (ستيفن ) " من أن الباحثين وجدوا ارتباطاً قوياً بين ثقافة المدرسة الجيدة وارتفاع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب وتحفيزهم وإنتاجيتهم ورضا المعلمين(النوح، ٢٠١٢م، ص ٢٤٢)، و أن ثقافة المدرسة تساعد الموظفين الجدد على التكيف داخل المدرسة من خلال اكتسابهم القيم السائدة في المدرسة وبالتالي التصرف بطريقة مناسبة وأنها تعمل على تكامل أدوات مدير المدرسة للقيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة(الغريب، ٢٠٠٥، ص ٤٩)

وحيث أن المدرسة كمؤسسة لها خصوصيتها وسماتها التي تميزها عن غيرها من أنماط فكرية وثقافية تعرف باسم الثقافة التنظيمية، فإنها تحتل مكانة متميزة في التغيير والتطوير الذي يعتبر أهم سمة من سمات العصر الحديث لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات. وحيث أن مدير المدرسة يمثل قمة الهرم الذي يشكل البنية الهيكلية للمدرسة كمؤسسة اجتماعية، ومن مهامه الأساسية إدارة المدرسة وبرامجها الدراسية، يساعده في ذلك هيئة إدارية من مساعدين ونائب، وهو يتعامل مع المعلمين داخل المدرسة ومع أعضاء المجتمع الخارجي مثل أولياء الأمور والمؤسسات الاجتماعية المختلفة خارج المدرسة، فهو يمثل حلقة الوصل بين النظام التعليمي في المجتمع والمدرسة باعتبارها عضواً في هذا النظام. كما إن الدور الذي يقوم به مدير المدرسة حيوي ومهم، وقد يترتب عليه نجاح المدرسة أو فشلها في تحقيق الأهداف المرسومة لها كمؤسسة تعليمية اجتماعية، وعليه فلا بد من إعداده وتدريبه بما يؤهله للقيام بواجباته ومسئوليته

على أحسن وجه ( العاجز وعساف، ٢٠٠٧م، ص ١٠)، ولأهمية دور مدير المدرسة وثقافته التنظيمية فإنه يعتبر القدر الحسن والنموذج للعاملين في المدرسة، ولذلك فعليه خلق المناخ المدرسي الصالح على أساس من الاستقرار النفسي والطمأنينة، وحسن التفاهم، والبعد عن الصراعات، والحرص على التعاون، والمودة والألفة، وتشجيع المبدعين من المدرسين والإداريين، والعمل على تحقيق الأهداف التربوية.

ومن هنا كان لزاماً على مدير المدرسة والعاملين معه التعرف على ثقافة مدرستهم باعتبار أن الثقافة الإيجابية، هي أحد أهم أسباب النجاح والتطوير الشامل للمدرسة، وذلك من خلال العمل على إيجاد ثقافة مشجعة للعمل الجماعي، ومحفزة للابتكار والتجديد داعمة لإقامة علاقات جيدة بينهم وصولاً إلى تحقيق كفاءة المدرسة وفعاليتها.

## ٢-١-٢ إدارة الصراع التنظيمي و اساليبه:

إنّ الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد المعطيات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات كالتعاون والتنافس وغيره، ونظراً لاختلاف الأفراد في استعداداته وميولهم ورغباتهم وتوجهاتهم، واختلاف الجماعات في قيمهم واتجاهاتهم، ونظراً لأن التفاعل الاجتماعي يتطلب وجود شبكة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد، وأن طبيعة المنظمات تستدعي التغيير والتطوير المستمر، وأن الصراعات غالباً ما ترافق التغيير والتطوير.

وجاء في لسان العرب ، لابن منظور أن الصرع : (هو الطرح بالأرض ، وخصّه في التهذيب بالإنسان ، صارعه فصرعه يصرعه صرعاً وصيرعاً والصراع : معالجتهم أيهما يصرع صاحبه) (ابن منظور ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٣٤) ، وهو الخصام والنزاع والخلاف والشقاق ، وترادف كلمة الصراع في اللغة العربية النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة. وعرف روينز بأنه: (العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر سلباً ، أو يوشك على أن يؤثر سلباً نحو شيء ما يهتم به الطرف الأول) (Robbins ' 2001 ' p:517)، أما الطويل فعرف الصراع التنظيمي بأنه " أمر حتمي ما دامت هناك بدائل عمل مطروحة وقرارات سيتم اتخاذها ". ( الطويل ، ٢٠٠٦ ،

ص ٢٩٩ )

وتعددت وجهات النظر حول الأسباب المؤدية إلى الصراع، وقد تحدث العديد من المفكرين والكتاب عن أسباب الصراع التنظيمي ، واختلفوا في تحديدها ومنهم من يرى أن الصراع ينشأ لسببين هما :

( ١ ) أسباب تنظيمية : وترجع إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى حدوث صراع وهي : تعارض الاهداف ، والتنافس على الموارد ، والعلاقات الاعتمادية ، وعدم تحديد الصلاحيات والمسئوليات بشكل دقيق ، وطريقة الاتصالات ، وانظمة الرقابة التنظيمية ، وتعدد المسئوليات الإدارية ، والتغيير في المركز، أو الوضع ، والصلاحيات ، ونمط القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرار . ( المغربي ، ٢٠٠٤م ، ص٣١٢ ) (المرسي وإدريس ، ٢٠٠٢م ، صص٤٨٧-٤٨٨).

( ٢ ) أسباب شخصية للصراع التنظيمي : هناك أسباب شخصية تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي كصراع الدور ، وتفاوت الصفات الشخصية ، وصراع الهدف ، واختلاف الادراك والتركيب النفسي للفرد ، والرضا الوظيفي ، والخطأ في الاتصال . ( حريم ، ٢٠٠٤م ، ص ١٧٧ ) ( المسلم ، ٢٠٠٣م ، ص٢٦٠ )

وهناك عدة أنواع من الصراع يمكن تصنيفه إلى أربعة أنواع وفقاً لمستوياته ، أو وفقاً للتنظيم ، أو وفقاً للتخطيط ، ويعرض الباحث كل نوع من أنواع الصراع التنظيمي بالآتي : ( سعيد ، ٢٠١٥م ، صص٣٤-٤٢ )

- الصراع التنظيمي وفقاً لمستوياته : ويصنف الصراع إلى سبعة مستويات وهي الصراع التنظيمي على المستوى الفردي ، صراع الدور ، الصراع التنظيمي بين الأفراد ، الصراع التنظيمي داخل المجموعة ، الصراع التنظيمي على مستوى الجماعات ، الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات وتنتهي بالصراع التنظيمي بين المؤسسات .

- الصراع التنظيمي وفقاً لاتجاهاته وتحدد بالصراع التنظيمي الأفقي والصراع التنظيمي الرأسي .

- الصراع التنظيمي وفقاً للتنظيم : الصراع التنظيمي المنظم والصراع التنظيمي غير المنظم .

- الصراع التنظيمي وفقاً للتخطيط : الصراع المخطط أو الاستراتيجي والصراع غير المخطط .

أنَّ الفكر الإداري تباين في آرائه حول تحديد مراحل الصراع ، منهم من يرى أنَّ مراحل الصراع خمسة ومنهم من يرى أنَّها أربعة ، والباحث يتفق مع الفكر الإداري الذي يرى أن مراحل الصراع خمسة كما أشار إليها بوندي(pondy إلى أن الصراع يمر بخمس مراحل ، هي : مرحلة الصراع الضمني، ومرحلة الصراع المدرك ، ومرحلة الشعور بالصراع ، مرحلة الصراع العلني ، ومرحلة ما بعد الصراع العلني ( 302- 300 : 1967 , pony )

لقد اهتم العديد من الباحثين والمهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين الأفراد، حتى أصبحت الصراعات سمة من سمات المنظمة في الوقت الحاضر، وذلك كان الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة الصراع من حيث منع حدوثه وعلاجه في حالة الحدوث. (الباقي، ٢٠٠١ م، ص ١٩٦ )

ويعرف رمضان إدارة الصراع بأنها " العملية التي يتم فيها إدراك الصراع وتشخيص طبيعته ، وتبنى طريقة العمل المناسبة من أجل التخفيف من الطاقة العاطفية الناجمة عنه بشكل يمكن الأطراف المتنازعة من تفهم خلافاتهم وحلها " ( رمضان ، ٢٠٠١ ، ص ١١ )

وعرف "ديفيد لانج" وآخرون إدارة الصراع بأنها : الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع ، أو الأسلوب الذي يتخذه الفرد في أداء عمله ، ويتأثر سلوك النزاع بين المشاركين بتوجيهات، وميول وأفكار، ورغبة ، وطموح وأهداف الأطراف المشتركة . ( ديفيد لانج وآخرون ، ٢٠٠٠ م، ص ٨١٥ )

وحتى يدار الصراع بشكلٍ فعال وإيجابي يجب توافر العديد من المهارات لدى مدير المنظمة ، بحيث تزداد قدرة الأفراد على التعامل مع المواقف المثيرة للصراع ، لذلك تعد مهارة إدارة الصراع على كل المستويات أهم المهارات التي يجب تتميتها عند المديرين ، والأفراد العاملين ، وذلك لضمان مستقبل مستقر ، ونجاح للمنظمة، ولذلك فإن التدريب على المهارات التالية يساعد أطراف الصراع التنظيمي على الاستغلال الفعال لمبادئ إدارة الصراع التنظيمي ، ويمكن تحديدها بالاتي : ( القصيمي، ٢٠٠٨ م، ص ص ٥٨-٦٣ )

أولاً: مهارات الإدراك: وتشتمل على الفهم الكامل لخبايا وثنايا الأمور المؤدية للصراع ، وأيضاً الإدراك الواعي لقدرات إدراك طرفي الصراع لحقيقة الصراع وطبيعته .

ثانياً: مهارات التوجيه : وتتضمن القيم والمعتقدات والآراء والفرص التي تزيد من إمكانية التوصل إلى إدارة الصراع .

ثالثاً : مهارات الذكاء الوجداني : والتي تشتمل على كفاءة الأفراد في إدراك مشاعر الغضب والخوف والقلق والإحباط وغيرها من المشاعر الأخرى لديهم ولدى الآخرين بصورة فعالة وجيدة.

رابعاً : مهارات التفكير : وتضم السلوكيات التي تتيح للأفراد القدرة على أن يكونوا أكثر إبداعاً في التفكير بشأن تحديد المشكلات والبحث عن الحلول غير التقليدية المناسبة لها والتي تؤدي إلى حلها من أقصر الطرق وأقل التكاليف.

خامساً : المهارات الاجتماعية : وتشمل مهارات الحوار والاستماع ويعتبر نقص المهارات الاجتماعية أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرة المديرية على احتواء الصراع واكتساب مهارات إدارته.

سادساً : المهارات السلوكية : لا شك أن توافر المهارات السلوكية لطرفي الصراع وللقائمين على أمر إدارة الصراع تلعب دوراً ليس بسيطاً في الإدارة الفعالة والإيجابية للصراع.

لقد تناول العديد من الباحثين في مجال الإدارة لموضوع إدارة الصراع مؤكدين على ضرورة الاهتمام بتطوير فهم أفضل لدى مختلف الجهات المتصارعة كي يتبلور لديها تبصر أفضل بنفسها وبيداتها وبعناصر الصراع الحرجة التي تعيشها بحيث ينتهي بها الأمر إلى التوصل إلى حلول تحقق نوعاً من الربح لمختلف الأطراف ، وأن إدارة الصراع في تعاملها مع أفراد التنظيم أو الجماعات داخل التنظيم لا تُقر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع، بل هي تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية. (الجندي ، ١٩٩٨م ، ص ٢٠٨).

ونظراً لتزايد الاهتمام بإدارة الصراع فقد طُوّر عدد من الباحثين والعلماء أسساً نظرية لكيفية التعامل مع الصراع وإدارته ، واقترحوا أساليب عديدة للتعامل معه ، وعلاجه بهدف الاستفادة منه في رفع فعالية التنظيم ، وعلى الرغم من ذلك يشير القصيمي (٢٠٠٨م، ص ٦٣) الى ان معظم الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع التنظيمي اعتمدت على الدراسة التي قام بها كل من بليك وموتون (Blacke&Mouton) ، والتي تعتبر الصراع من الخصائص الصحية لأي نظام إداري، أي أن الصراع دليل على أن هناك نظاماً إدارياً ، وأن هناك مجموعة من الأفراد تجمعهم مصالح مشتركة ويتفقون على رؤية محددة ، كما وأشار العميان (٢٠٠٥م، ص ٣٨٥) الى ما قام بهتوماس وكلمان (Thomas&Kliman) بإعادة تفسير نفس

الشبكة لأساليب ادارة الصراع التي طورها بليك وموتون ، ويمكن حصر هذه الاساليب بحسب ما جاء بنموذجها بخمسة اساليب وهي :

- **اسلوب التعاون ( Collaborative )** : ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون، وباللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، ومن خلال هذا الأسلوب يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع هذه الأطراف حتى يتم علاج الأمر علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع.
- **اسلوب الاجبار (Competitive)** :يتصف هذا الأسلوب بالذاتية بدرجة عالية وغير تعاونية، ويتميز هذا الاسلوب بتوجه المكسب والخسارة أو بالسلوك القسري لتحقيق مكاسب شخصية ، إن المدير الذي يستخدم هذه الاستراتيجية يسلك جميع الطرق لتحقيق أهدافه، لذلك فهو غالباً ما يتجاهل حاجات وتوقعات الطرف الأخر.
- **اسلوب التجنب (Avoidant)**: ويتضمن هذا الأسلوب التغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة بإتباع عدة أساليب منها الإهمال الفصل الجسدي بين الأطراف التفاعل المحدود بينهما.
- **اسلوب التسوية او الحل الوسط ( Compromise )** : يتصف هذا الأسلوب بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون ، وقد ينشأ عن استخدام هذا الأسلوب في مرحلة مبكرة من الصراع مثل التشخيص السريع للمشكلة ، أو عدم اكتشاف الأسباب الحقيقية للصراع ، ويمكن اللجوء إلى هذا النمط إذا تساوت قوة طرفي الصراع ، من خلال المفاوضات ( العمائرة ، ٢٠٠٢م ، ص ٢٤٧ ) .
- **اسلوب الاسترضاء او التنازل (Accommodative)**: يعتمد هذا الاسلوب على ان يتبنى مدير المدرسة فكرة ان الصراع سيزول بمرور الوقت ، ويتم الجلوس مع أطراف الصراع ويدفعهم إلى التعاون وتقليل التوتر ، ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع طارئاً ليتجنب لوم أي طرف من أطراف الصراع ،لعلّه ويجعل الطرفين نصب عينيه ليحتفظ معهم بعلاقات جيدة فيقبل وجهات نظرهم ويسعى لاسترضائهم.

### ٢-١-٣ علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الصراع واساليبها:

تجمع الدراسات والأبحاث على أهمية الثقافة التنظيمية لما لها من أثر واضح وجلي على مختلف العمليات التنظيمية وعلى سلوك العاملين، كما تجمع تلك الدراسات على أن الثقافة التنظيمية تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وتكمن أهمية الثقافة

التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى ان الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. ونستنتج من ذلك ان الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

إلا أنه مع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، فقد ظهرت حاجة المنظمات الإدارية وخاصة قياداتها الإدارية إلى تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة مناسبة وفعالية عالية، وجاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وتقنيات وعادات وتقاليد وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في مواجهة الصراعات والمتناقضات وبالتالي حدوث الأزمات التي تواجه المنظمات الإدارية، وبخاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات في مواجهة الأزمات.

وبهذا الصدد اشارت دراسة الغيث (٢٠١٥م، ص٥) الى ان الثقافة التنظيمية باعتبارها من الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين والتأثير في سلوك الأفراد في مختلف مواقعهم، ولابد للمسؤولين في كافة المواقع الإدارية أن يقدروا ما لها من أهمية تعكس على سلوك العاملين، وفي نفس المنوال اكدت دراسة حريم(٢٠٠٤م،ص٣٣٩) على ان لثقافة المنظمة تأثيرا كبيرا على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية او سلبية.

وفي سياق المجال التربوي تأتي أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية من خلال محتواها ومن وظيفة المدرسة ، فمحتواها هو المبادئ ، والقيم ، والأعراف ، والتقاليد ، والعادات ، والشعائر التي تسعى المدرسة إلى التعامل بمقتضاها وإلى غرسها في نفوس التلاميذ باعتبارها ثقافة المجتمع التي يتوارثها الأجيال ، والثقافة المدرسية تشكل سلوكاً خاصاً بها منسجماً مع الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها ، والثقافة المدرسية المستقرة والسليمة ترتبط غالباً بإنجاز ودافعية التلاميذ وإنتاجية المعلمين ورضاهم ، ولقد أكدت الدراسات من أن التلاميذ يكون لديهم حافز للتعلم في المدارس التي تتسم بثقافة قوية .(الحريري ، ٢٠١١م، ص٥٢)،

وبالنظر إلى المهام الإدارية والفنية التي يقوم بها مدير المدرسة كقائد تربوي له دور هام، وحيوي في تطوير المدرسة والارتقاء بها فإن نكيهه مع بيئة العمل ومتطلباته وشعوره بالرضا أمر في غاية الأهمية ليتسنى له القيام بواجباته ومسؤولياته، والعمل على تهيئة الظروف الملائمة التي تشجع العاملين وتدفعهم إلى الإنتاجية، ولذلك تزداد أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة

للمديرين الذين يتواجدون في قمة الهرم المدرسي؛ لما لهذه الثقافة من تأثير في توضيح الخطوط العريضة، التي يتوجب عليهم السير على هديها، عند ممارسة العمل الإداري، واتخاذ القرارات الخاصة بمعالجة المشكلات، والمواقف المختلفة، وتحديد الأهداف التنظيمية، واختيار الوسائل المناسبة لاتخاذ القرارات، وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين. ونتيجة للعديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية والتقنية فقد تعددت أدوار المعلمات الوظيفية لذا استوجب التأكيد على أهمية إعدادهم وتأهيلهم لمهنتهن، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها تنمية إحساسهم المهني وانتمائهم، بهدف رفع مستوى إنتاجيتهم وقيامهم بواجباتهم المهنية نحو طلابهم ومجتمعهم.

وبالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية توجد حيثما يوجد المدير، حيث أشار كل من " ليثورد وجانترزي " والمشار اليهما في دراسة جابر (٢٠٠١م، ص٢٠) إلى أن المدير يلعب دوراً بالغ الأهمية في التأثير في الثقافة المدرسية بطريقة تدعم التغيير الإيجابي أبرزها التقليل من عزلة المعلم، وخلق الفرص بين أفراد الطاقم للتأثير على بعضهم البعض وبالتالي التقليل من الخلافات بينهما والحد من الصراع ( من خلال توفير وقت للتخطيط المشترك، الطلب من الطاقم بورشات للمراء، تشجيع الزيارات الصفية بين الزملاء، وإشراك المعلمين في المسؤولية والسلطة )، ومن الاستراتيجيات الأخرى: العمل بين أفراد الطاقم فيما يتعلق بالمعايير والثقافة، القيم، والمعتقدات، وهناك طرق أخرى يستطيع المدير أن يستعملها لتعزيز التعاون باستعمال الرموز. ويذكر الشمري (٢٠١٠م، ص١٠) ان للثقافة التنظيمية لدى مدير المدرسة اثرا كبيرا على توجهاته و سلوكياته القيادية وتحديد انماطها التي يسلكها في تعامله مع المجتمع المدرسي والمواقف المختلفة الناتجة من تفاعلهم التنظيمي والبيئي تتمثل بخلافات او عدم اتفاق ينتج عنها صراعات تنظيمية، وبالتالي ان الثقافة التنظيمية لدى مدير المدرسة تؤثر على مستوى دوره القيادي في التعامل مع الصراعات التنظيمية و اختيار الاساليب المناسبة لإدارتها والحد منها، وانه كلما كان النمط القيادي لدى مدير المدرسة ناجحا، كلما استطاع وبنجاح باستخدام الاسلوب المناسب لا دارة الصراع التنظيمي في البيئة المدرسية .

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بأن الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم ومعتقدات وطقوس وأنماط سلوك ترتبط ارتباطاً قوياً بإدارة الصراع، حيث نجد أن هذه الثقافة تؤثر على بعض نماذج السلوك والقيم والمعتقدات وبعض العناصر الأخرى الخاصة بثقافة ادارة الصراع، وتعد مؤشرا هاما لمستوى نجاح ادارته واستخدام اساليبه المناسبة للحد منه. وبالتالي أصبح من

غير الممكن أن يتجاهل موضوع كفاءة ادارة الصراع التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية لدى مدير المدرسة لورها البالغ في تحديد مستوى نجاحه ، حيث تعمل على تعزيز السلوك التنظيمي لدى المدير وتوجيهه لإيجاد نوع من التكامل والتناسق والتوافق المهني بين أفراد المجتمع المدرسي من جانب ، و تحسن من كفاءة ادارته للصراع التنظيمي واختيار الاساليب المناسبة لإدارة هذا الصراع وتوظيفه ايجابيا، ليتحول إلى تنافس مثمر وإنجازات إبداعية من جانب آخر . فالصراع في المدرسة ليس أمراً سلبياً يقلل من شأنها أو يعيبها وليس دليلاً على ضعف الإدارة طالما في الحدود الطبيعية بل على العكس فعدم وجود الصراع يشير إلى رتابة أو خلل في ثقافة المدرسة وادارتها ؛ باعتبار أن الصراع ملازم للتغيير المستمر الذي يحدث للحياة البشرية والثقافة الناتجة عنه.

## ٢-٢: الدراسات السابقة :

يستعرض الباحث في هذا الجزء من البحث عدداً من الدراسات المحلية و العربية والأجنبية ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية واساليب ادارة الصراع التنظيمي وبحسب التصنيف الاتي :

## ٢-١-٢ : الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

### • الدراسات العربية :

١- دراسة الخلايلة وهمشري (٢٠١٥م) عنوانها "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للعام الجامعي ٢٠٠٨-٢٠٠٩، وعددهم ( ٤١٥ ) موظفاً، مثلوا عينة الدراسة، واستجاب منهم ( ٣٢١ ) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة ، تم بناء استبانتين: الأولى، خاصة بالثقافة التنظيمية، وتعلّقت الاستبانة الثانية بإدارة الجودة الشاملة،

كما تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما. وأظهرت النتائج أنّ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وحازت جميع مجالاتها على درجة توافر متوسطة أيضاً. وأن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيها كانت متوسطة، وحازت جميع مبادئها على درجة ممارسة متوسطة أيضاً، وأن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات

الجامعية المقصودة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات مجتمع الدراسة وتعزيزها؛ وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢- دراسة الغيث ( ٢٠١٥م) عنوانها " مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات". هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، ومقياس الرضا الوظيفي للمعلمات. وقد تكونت عينة الدراسة من فئتين هما: جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية في المناطق التعليمية (الشمال، الوسط، الغرب، الشرق) في مدينة الرياض وبلغ عددهم (٢٢٨) مديرة. أما الفئة الثانية فتكونت من معلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في ذات المناطق التعليمية وبلغت عينة المعلمات (٣٨٠) معلمة. وتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠١٣/٢٠١٤م ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس كان منخفضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجالات (٢.٦١) وبانحراف معياري (١.٧١). وحصول ثلاثة مجالات على تقديرات متوسطة لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس وهي ( التوقعات، والأعراف، والقيم) فيما حصل مجالاً (الفلسفة والمعتقدات) على تقديرات منخفضة لمستوى الثقافة التنظيمية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي. ووجود علاقة ارتباطية بين مستوى الخصائص التنظيمية لمديرات المدارس الحكومية والرضا الوظيفي للمعلمات. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة عقد دورات تدريبية متخصصة في موضوع الثقافة التنظيمية المدرسية للمعلمات والإداريات لتعريفهن بحقوقهن وواجباتهن ومسؤولياتهن تجاه وظائفهن وزميلاتهن وطالباتهن.

٢-دراسة عابدين ( ٢٠١٣م) عنوانها "مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون". هدفت الدراسة تعرف مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية في القدس من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، وتم تطبيقها خلال العام ٢٠١١ على عينة عشوائية مكونة من ٢١ مدرسة، واستجاب من أفرادها ٤٢ إدارياً و٢٩٤ معلماً، واستخدمت استبانة ضمت ٦١ بنداً. و أشارت النتائج الى أنّ مستوى

) الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الباحثون مرتفع) بشكل عام وفي مجالات التوقعات التنظيمية والمعتقدات والقيم، و(متوسط) في مجال الاعراف. كما أشارت النتائج أنه لا فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات الباحثين تبعا لجنس المستجيب ومؤهله العلمي وسنوات الخبرة لديه، بينما وجدت الفروق بين متوسطات الاستجابات ذات دلالة احصائية تبعا للصفة الوظيفية ومرجعية المدرسة.

٣- دراسة عليان ( ٢٠١٢ م ) عنوانها "الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و رام الله والبيرة". هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى توفر الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبيرة" ، والممارسات الإدارية، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المعلمين، إضافة إلى بيان معرفة الاختلاف في وجهات النظر حول درجة توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية تبعا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، ومكان المدرسة، وموقعها، وعمر المعلم، وعدد المعلمين في المدرسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبيرة، والبالغ عددهم(٨٤٩٣) معلما للعام (٢٠١١ - ٢٠١٢م)، وقد اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية منهم، وقد بلغ عددهم (٤٥٧) معلما، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ان هناك درجة عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهات نظر المعلمين، و وجود علاقة ارتباطية ايجابية داله إحصائيا على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين.

٤- دراسة عسكر (٢٠١٢م) عنوانها " القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظات غزة للعام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٢ والبالغ عددهم (٩٩٠٠) معلما ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة ( 727 ) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصلت

نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( ٠.٠١ ) بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية.

٥- دراسة عزيز وآخرون (٢٠١١م) عنوانها " الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى. هدف البحث إلى التعرف على الثقافة التنظيمية لأعضاء بعض المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية) في محافظة نينوى، ومدى فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من قبل أعضاء هذه المنظمات، وترتيب الأساليب الشائعة في معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هذه المنظمات، وكذلك علاقة الثقافة التنظيمية في أساليب معالجة الصراع التنظيمي (التجنب، الإيجار، التهدة، المساومة، المواجهة) لأعضاء بعض المنظمات الرياضية في محافظة نينوى. وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتكونت عينة البحث من (١٧٣) فرداً موزعين على (٨٦) من الأندية و(٨٧) من الاتحادات، ولتحقيق هدف البحث استخدم الباحثون استبيان الثقافة التنظيمية ، حيث تكون استبيان الثقافة التنظيمية من (٢٥) فقرة موزعة على (٤) مجالات هي(التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية)، كما استخدم الباحثون استبيان أساليب معالجة الصراع التنظيمي، حيث تكون الاستبيان من (٥٠) فقرة موزعة على (٥) مجالات هي (التجنب، الإيجار، التهدة، المساومة، المواجهة)، واستنتج الباحثون ظهور مستوى عالياً للثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية يعكس أهمية عناصرها و وجود فاعلية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية في أساليب معالجة الصراع التنظيمي ووجود تباين في أساليب معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الأندية والاتحادات الرياضية وكالاتي (التجنب، المواجهة، التهدة، المساومة، الإيجار).وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أساليب معالجة الصراع التنظيمي (التجنب، التهدة، المساومة، المواجهة) والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب الإيجار في معالجة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية.

٦-دراسة الفراج (٢٠١١م) عنوانها " نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف سمات الثقافة

التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة السورية، وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر الباحثين ، ثم مقارنة هذه الخصائص بين المؤسسات المختلفة من حيث طبيعة نشاطها، للوصول إلى نموذج عام يتفق عليه الباحثين. حيث يجسد هذه النموذج العام الملامح الأساسية لمجموعة القيم الجوهرية التي يجب أن تسود في المؤسسات. وللوصول إلى هذه الغاية، استخدم الباحث ١٥ معياراً و ٦٠ متغيراً لشرح أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية ، عرضت على عينة إحصائية مكونة من ٢٩٣ مبحوثاً للتعبير عن آرائهم وترتيب أولوياتهم لسمات الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة. وتوصلت نتائج الدراسة الى ان هناك توجه تباين وتقارب بين الثقافة التنظيمية الحالية في المؤسسات الإنتاجية والخدمية والتطوعية وتلك المفضلة والمرغوب بسيادتها، ساعد ذلك في التوصل إلى ملامح نموذج يصف الخطوط العريضة للثقافة المفضلة في معظم المؤسسات العامة في سورية بغض النظر عن طبيعة نشاطها، ويتضمن على اربعة مكونات رئيسية تتعلق بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف.

٧- دراسة ملحم (٢٠٠٣م) عنوانها " الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن ". هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ،كما استخدم الاستبيان كأداة للدراسة ،و تكونت من مجالات خمسة، اختيرت لقياس الثقافة التنظيمية في البيئة الأردنية وهي: الفلسفة، والقيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات وتم توزيع هذه الاستبانة على أفراد عينة الدراسة المؤلفة من (٢٥٠) مدير ومديرة من مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية إجابات المديرين العاملين في المدارس الخاصة على الدرجة الكلية الاستبيان الدراسة ومجالاته الخمسة أعلى من المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين العاملين في المدارس الحكومية، كما كان تصنيف الدرجة الكلية الاستبيان الدراسة ومجالاته الخمسة لدى المديرين العاملين في المدارس الخاصة مرتفعاً، الأمر الذي يعكس مستوى مرتفعاً من الثقافة التنظيمية لديهم، في حين كانت صنيفها لدى المديرين العاملين في المدارس الحكومية متوسطاً، الأمر الذي يعكس مستوى متوسطاً من الثقافة التنظيمية لديهم، وأظهرت النتائج كذلك وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الحكومية ومتوسط أداء المديرين العاملين في المدارس

الخاصة في الأداء على استبيان الدراسة المتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، لصالح متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة.

### الدراسات الأجنبية :

١- دراسة Hwang ( 2007 م ) ، بعنوان " دراسة حول الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والموقف تجاه الإصلاح التنظيمي " المدرسة الثانوية الشاملة كمثال "

"Study on Organizational Culture, Organizational Commitment and Attitudetoward Organizational Reform– comprehensive high schools as example"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دراسة الموقف تجاه الإصلاح التنظيمي بالعلاقة مع ثقافة المدرسة والتزام المعلم تجاه المدرسة الثانوية الشاملة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، ولقد استخدم الباحثون استبيان الموقف تجاه الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والإصلاح التنظيمي للمدارس الثانوية ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها انه يوجد فرق كبير في الثقافة التنظيمية بين المدارس الثانوية الشاملة من مختلف الأنواع ومختلف الأحجام العامة والخاصة .ويوجد ارتباط كبير بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من قبل المعلمين والتزام المعلمين تجاه التغيير التنظيمي للمدارس الثانوية الشاملة ، واوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى ثقافة المدرسة وتقوية الاتصالات مع المعلمين واستمرار تنفيذ سياسة المدارس الثانوية الشاملة والالتزام بسياسة المدرسة والانخراط في التدريب والتعليم.

٢-٢-٢ : الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي:

### \* الدراسات العربية :

١- دراسة سعيد (٢٠١٥م): بعنوان " أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي م/عدن وعلاقتها بأداء المعلمين ". وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة عدن ومستوى الاداء الوظيفي للمعلمين . واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يحاول دراسة الظاهرة ووصفها كمياً وتفسيرها وفقاً لأهدافها . تكون مجتمع البحث من جميع مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي م/ عدن ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية

ممثلة للمجتمع الأصلي للبحث. وتم استخدام أداة الاستبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث للمديرين والمعلمين وطبقت على اربعة محاور وأربعة أبعاد . وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : ان درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لمديري مدارس التعليم الاساسي م / عدن جاءت بدرجة ممارسة متوسطة وتقدير زمني أحياناً من وجهة نظر المعلمين وان اسلوبي التعاون والتسوية ( الحل الوسط ) أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي م / عدن من وجهة نظر المعلمين، وجاءت بدرجة ممارسة عالية. كما ان مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة ممارسة عالية. وتوجد علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون والتجنب والتسوية من اساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الاساسي م / عدن وبين الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الاساسي م / عدن ، وان هناك علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب الاجبار من اساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الاساسي م / عدن وبين مستوى الاداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الاساسي م / عدن .

٢- دراسة : أبو سنينة والبياتي (٢٠١٤م ) بعنوان : " مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان " . هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من ( ٢٠٠ ) معلماً ومعلمة و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، كما استخدم استبانتين تم تطويرهما بعد التأكد من صدقهما وثباتهما .وأهم ما توصلت الي الدراسة من نتائج: أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً وأن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً . كما اكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

٣- دراسة : الجعافرة (٢٠١٣م ) بعنوان : " اساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة

نظرهم " .هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك .و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الدراسة وتم تطوير استبانة وتوزعت على عينة مكونة من (٢٢٥) مديراً ومديرة . وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي، كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للخبرة، مع وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين أساليب إدارة الصراع ع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده. أوصت الدراسة في ضوء تلك النتائج بزيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإبداعية لديهم، كي يتم تعريفهم على المستجدات الجديدة في التعليم وبخاصة في مجال الإدارة المدرسية.

٤-دراسة المذكوري (٢٠١١م): بعنوان " أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن في الجمهورية اليمنية " . وهدفت الدراسة إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداماً من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن، كما هدفت إلى معرفة فيما إذا توجد فروق في تقدير العينة تعزى إلى متغيرات كل من الوظيفة ،الجنس، المؤهل العلمي والخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس لأساليب إدارة الصراع التنظيمي. و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تكونت من جزأين: الأول: بيانات عن المبحوث وشملت متغيرات الدراسة: الجنس، الوظيفة،المؤهل العلمي،عدد سنوات الخبرة) والجزء الثاني: تكون من أربعة محاور شملت أربعة من أساليب الصراع التنظيمي، وهي: (أسلوب التعاون، وأسلوب التنافس، وأسلوب الحل الوسط، وأسلوب التجنب/التجاهل). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين يستخدمون كل أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن وبدرجات متوسطة وان أكثر الأساليب ممارسة هما أسلوبا الحل الوسط في المرتبة الأولى ثم أسلوب التجنب وأخيراً أسلوب التنافس. و وجدت

فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الوظيفة للأساليب الأربعة المستخدمة من قبل المديرين في إدارة الصراع التنظيمي لأسلوبي التعاون والحل الوسط لصالح المديرين. وأما أسلوبا التنافس والتجنب فقد جاءت الفروق لصالح المعلمين. وفي ضوء نتائج هذه الدراسة فقد أوصت على ضرورة تعريف المديرين والمعلمين بمفهوم الصراع وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال توزيع النشرات الدورية القصيرة للإدارة المدرسية والورش التربوية. وإضافة موضوع الصراع التنظيمي إلى برامج التدريب للإدارة المدرسية التي يقوم بها قسم التدريب والتأهيل في الإدارة العامة للتربية والتعليم بشكل دوري في محافظة عدن.

٥- دراسة اللوح (٢٠٠٨ م): بعنوان " لصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية ". وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين، من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكلتيهما. وهدفت إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي، وأهم أنواعه، ومراحله، ومصادر هـ. كما هدفت إلى دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية، واستكشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، إلا أن مستويات الصراع • التنظيمي في الجامعة الإسلامية أقل منها في جامعة الأزهر، وأن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية، إلا أن أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية أقل منها في جامعة الأزهر ، حيث حلت هذه الأسباب حسب الترتيب التنازلي التالي في كلا الجامعتين ( محدودية الموارد، فعدم تحديد الصلاحيات، فعدم تحديد المسؤوليات، فتعارض الأهداف). أن هنالك استخداماً متوسطاً لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، حيث حلت هذه الاستراتيجيات حسب الترتيب التنازلي التالي في كلا الجامعتين ( استراتيجية التنازل، فاستراتيجية التعاون، فاستراتيجية التسوية، فاستراتيجية التجنب، فاستراتيجية التنافس ). وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي العاملين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي، وتعريفهم بالحالات والظروف التي يمكن فيها استخدام الاستراتيجية المناسبة للتعامل معه. وأوصت بتعزيز استخدام استراتيجية التعاون كونها استراتيجية يستفيد الجميع من استخدامه ا. إضافة إلى ضرورة مشاركة الرؤساء لمرؤوسيهـم

في اتخاذ القرار، م ن أجل تطبيق أفضل لتلك القرارات ، وكذلك الاهتمام بتدريب العاملين في كلتا الجامعتين.

٦- دراسة القصيمي (١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م) : بعنوان " إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية ". وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في المدارس بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الوكيلات والمعلمات والوقوف على مدى امتلاك مديرات المدارس الثانوية للبنات بالمملكة لمهارات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المديرات والمعلمات، والتعرف على مدى تأثير متغيرات الخبرة في التعليم والخبرة في العمل الإداري والمؤهل العلمي ونوعه، ونوع التعليم وعدد منسوبات المدرسة من غير الطالبات في أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تمارسها مديرات المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات في المنطقة الشرقية منخفض جداً، وأن المهارات الاجتماعية هي أعلى مهارات تملكها المديرات ثم السلوكية تليها الإدارية. وعدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي استجابات كل من الوكيلات والمديرات على استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأن أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب استخداماً من قبل مديرات المدارس الثانوية للبنات بالمنطقة الشرقية وبدرجة عالية، وإن أسلوب المجاملة جاء ثالثاً من حيث الاستخدام من قبل مديرات المدارس الثانوية للبنات بالمنطقة الشرقية وبدرجة متوسطة، وإن الخبرة في التعليم لا تؤثر على أساليب إدارة مديرات المدارس الثانوية للبنات للصراع في مدارسهن، ولا يؤثر المؤهل على أساليب إدارة مديرات المدارس الثانوية للبنات ولا نوعه ونوع التعليم، كما لا يؤثر عدد منسوبات المدرسة من غير الطالبات كذلك.

#### • الدراسات الأجنبية :

١- دراسة إيكويوا وأكنزيني (Peter & Samuel: 2009) بعنوان " Variability pattern in conflict Management Strategies among school Administrators of secondary school in Nigeria " - " نمط التغيير في استراتيجيات إدارة الصراع بين إداريي المدارس الثانوية في نيجيريا ". هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي يستخدمها الإداريون في المدارس الثانوية في نيجيريا لحل الصراع لغرض تحديد المدى الذي يوافق عليه هؤلاء الإداريون في إجراءات إدارة الصراع . استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة طبقية

عشوائية ممثلة للمجتمع بلغ عددها ( ٢٤٠٠ ) إداريا وإدارية ، من ست مناطق في الدولة ، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات مكونة من (٢٠) فقرة وكذلك أداة المقابلة مع الذي تربطه علاقة بالعمل التربوي كالمعلمين والمديرين ومالكي المدارس الخاصة والإدارة التربوية . إلى وجود تباين كبير بين مجموعات العينة في معظم المتغيرات المفحوصة لاستراتيجيات التجنب ، والإجبار، والرشوة ولكن عند تطبيق أسلوب التعاون أظهر نمط العنقود تتاغم المجموعة الدالة.تفضيل الإداريين لاستخدام أسلوب التعاون كوسيلة لإدارة الصراع عند مديري المدارس .ألقت الدراسة الضوء على مناطق عدم الانسجام في الاستراتيجية عند مديري التربية .

٢- دراسة (Kantek& Gezer,2009) بعنوان: " conflict in schools student nurses , conflict management styles " - " أساليب إدارة الصراع لدى طلاب مدارس التمريض".

هدفت الدراسة إلى : أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها طلبة التمريض في صراعهم مع أعضاء هيئة التدريس والاختلاف في استخدام هذه الأساليب . و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الوثائقي ، وطبقت الدراسة على عينة مقدارها ( ١١٥ ) طالباً في إحدى الجامعات الحكومية لتدريس التمريض ، وتم جمع البيانات باستخدام نموذج المعلومات الشخصية ، والتنظيمية لحصر الصراع الذي يحدث بين الطلاب وهيئة التدريس . وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : وجد أن الطلاب يفضلون استخدام الأساليب التي أسفرت عن نتائج إيجابية في حل الصراعات ، وشعورهم بالنجاح في الصراع قد أثر على اختيارهم للأسلوب الأفضل في مواجهة الصراع . و يلجأ الكثير من الطلاب -غالباً - إلى استخدام الريح بين أكثر من أسلوب من أساليب إدارة الصراع . كما إن الطلبة اللذين يعانون من الفشل في حياتهم الدراسية هم عرضة للصراع أكثر من غيرهم .

### التعليق على الدراسات السابقة :

- تناولت الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي من زوايا متعددة ، فدراسات بحثت في الثقافة التنظيمية لوحدها مثل دراسات عابدين ( ٢٠١٣م) ودراسة دراسة الفراج (٢٠١١م) ودراسات بحثت في ادارة الصراع التنظيمي واساليبه لوحده مثل دراسة المذكوري (٢٠١١م) ، ودراسة القصيمي (١٤٢٩ هـ - ٢٠٠٨ م ) ودراسة ملحم (٢٠٠٣م) ودراسة(Peter & Samuel : 2009 ) ودراسة (Kantek& Gezer,2009) ، بينما

تَقَّصت دراسات أخرى علاقة الثقافة التنظيمية بمتغير آخر او علاقة الصراع التنظيمي بمتغير آخر ، مثل دراسة الخلايلة وهمشري (٢٠١٥م) التي بحثت علاقة الثقافة التنظيمية بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة ، ودراسة الغيث ( ٢٠١٤م) التي بحثت " مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات. ، ودراسة عليان ( ٢٠١٢م ) التي درست علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية ، أما دراسة عسكر (٢٠١٢م) فأشارت إلى القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ، وتَقَّصت دراسة سعيد (٢٠١٥م) أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء ، و دراسة أبو سنيّة والبياتي (٢٠١٤م ) التي بحثت علاقة مستوى إدارة الصراع التنظيمي بمستوى الولاء التنظيمي، و دراسة : الجعافرة (٢٠١٣م ) التي تناولت اساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الاداري .

- من خلال الاستعراض السابق لعدد من الدراسات السابقة الحديثة وجدت أنها تتصف بالتخصص، فمنها ما يهتم بالثقافة التنظيمية وأخرى تهتم بدراسة بإدارة الصراع واستراتيجياته، ولم يتم الحصول على دراسة تجمع الاثنين في المجال التربوي .
- تشابهت الدراسات السابقة مع البحث الحالي في أنها استخدمت المنهج الوصفي ،واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

ما يميز البحث الحالي كونه محاولة للجمع بين هذين المتغيرين الأساسيين (الثقافة التنظيمية و إدارة الصراع ) في المجال التربوي بصفة عامة وفي المؤسسات التعليمية بصفة خاصة . لبيان أثر بيان دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التعليمية وإظهار كفاءتها وفعاليتها في ظل الصراع الذي ينبغي إدارته بالأساليب التي تضمن إجراء التغيير ويقود إلى تحقيق أهداف المنظمة وضمان وجودها في البيئة التي تعمل بها.

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في أمور عدة من أهمها تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة واختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي ومنها الارتباطي وبناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد الأساليب والأبعاد والفقرات وتحديد الاجراءات المناسبة للدراسة عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها ، وتقديم التوصيات والمقترحات التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة .

ثالثاً - منهجية البحث وإجراءاته :

- (٣-١) **منهجية البحث** : نظراً لطبيعة هذا البحث التي تهدف إلى معرفة ما اذا هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن وأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم ، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي الذي يتناسب مع هذا النوع من الدراسات المستندة على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية مقبولة وواقعية .

- (٣-٢) **مجتمع البحث** :تكون مجتمع البحث الحالي من فئتين هما: فئة وكلاء مديري المدارس ، وتشمل جميع وكلاء مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن و البالغ عددهم (٨٥) وكيل و وكالة ؛ وفئة المعلمين وتشمل جميع معلمي مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن و البالغ عددهم (١٨٣٢) معلم ومعلمة، وذلك بحسب آخر إحصائيات ادارة الاحصاء والمعلومات في إدارة التربية والتعليم م/عدن للعام الدراسي ٢٠١٣ - ٢٠١٤م موزعين على جميع مدارس الثانوية في مديريات م/عدن (خورمكسر ، صيره ، المعلا، التواهي، المنصورة ، الشيخ عثمان ، البريقة ، دار سعد ) .

- (٣-٣) **عينة البحث** : تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قوامها (٤٠) وكيل ووكالة ، أي بنسبة تقدر تقريبا بـ (٤٧%) من المجتمع الأصلي ، منهم (١٨) وكيل من الذكور و (٢٢) وكيلة من الإناث ، وتم اختيار (١٨٠) معلما ومعلمة ، أي بنسبة تقدر تقريبا بـ (١٠%) من المجتمع الأصلي ، منهم (٨٠) معلم من الذكور و (١٠٠) معلمة من الإناث ، كما هو موضح في جدول رقم (١).

جدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيرات المسمى الوظيفي و الجنس

المتغير	الفئة	المسمى الوظيفي			
		المعلمين		الوكلاء	
		ت	%	ت	%
الجنس	ذكور	١٨	٤٥%	٨٠	٤٤.٥%
	إناث	٩٨	٤٤.٥%	٩٨	٤٤.٥%

١٢٢	%٥٥.٥	١٠٠	%٥٥	٢٢	اناث
٢٢٠	%١٠٠	١٨٠	%١٠٠	٤٠	المجموع

- (٣-٤) أداة البحث (الاستبانة): صمم الباحث أداة البحث بغرض تحقيق أهدافه والإجابة عن أسئلته، وللوصول إلى هذه الغاية اتبع الباحث عدداً من الخطوات من أهمها:

- مسح ومراجعة الأدب النظري والدراسات والأبحاث المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث والتي تناولت الثقافة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي عموماً ، والثقافة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي على مستوى المؤسسات التربوية على وجه الخصوص (الخليلة وهمشري، ٢٠١٥م) ، (عليان، ٢٠١٢م)، (عسكر، ٢٠١٢م) ، (عزيز وآخرون، ٢٠١١م)، (سعيد، ٢٠١٥م)، (أبو سنيينة والبياتي، ٢٠١٤م) ، (الجعافرة، ٢٠١٣م) ، (المذكوري، ٢٠١١م) ، (القصيمي، ٢٠٠٨م) وغيرها من الدراسات والأبحاث ذات الصلة.

- أجراء دراسة استطلاعية لآراء عدد من الأساتذة والمتخصصين ومديري ومعلمين المؤسسات التعليمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

**وفي ضوء ما سبق توصل الباحث إلى إعداد و صياغة فقرات الاستبانة بصورتها الأولية بحيث تضمنت على جزئين :**

**الجزء الأول:** المعلومات العامة عن أفراد العينة.

**الجزء الثاني:** قائمة بالفقرات المتعلقة بموضوع الدراسة موزعة على محورين هي ( محور الثقافة التنظيمية و محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي).

هذا وقد تم اتخاذ الخطوات التالية للتأكد من صدق وثبات الاستبانة ( أداة الدراسة) وصلاحياتها للتطبيق: حيث تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الاول من العام ٢٠١٥ / ٢٠١٦ م .

**(٣-٤-١) الصدق الظاهري ( ألتكيمي) :**

بعد أن تمت صياغة فقرات اداة البحث بصورتها الأولى قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم التربوية للحكم على مدى فاعليتها وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه ،للاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم في مدى ملائمة الفقرات لمجالات اداة البحث ، سلامة التعبير والتراكيب اللغوية ، عدم التداخل والتكرار بين الفقرات و مدى وضوح الفقرات . وبناء على توجيهات المحكمين تم إجراء عدد من التعديلات على أداة البحث ، وقد اعتمد الباحث معيار نسبة اتفاق (80%) ما بين المحكمين واكثر كمعيار للتعديلات المطلوبة، وبالرغم من ذلك فأن ملاحظات غالبية المحكمين احتوت على تعديلات طفيفة اغلبها لغوية ، وبهذا لم يكن هناك تغيير جذري في صياغة ووضوح فقرات الاستبانة ، وعليه تم إجراء جميع التعديلات اللغوية على فقرات الاستبانة بحسب الملاحظات الواردة ، وبعد تحكيم أداة الدراسة ( الاستبانة ) تم تعديلها وفق آراء وملاحظات المحكمين ، وإخراجها في صورتها النهائية ، متضمنة الآتي:

١- محور الثقافة التنظيمية : و يتضمن (٤٨) فقرة موزعة على خمسة ابعاد: بعد الفلسفة التنظيمية (١١) فقرة/ بعد القيم التنظيمية (٨) فقرات / بعد المعتقدات التنظيمية ورسالة المدرسة (٩) فقرات / بعد الأعراف والقوانين التنظيمية (١٢) فقرة / بعد التوقعات التنظيمية (٨) فقرات.

٢-محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي :و يتضمن (٤٤) فقرة موزعة كالآتي : اسلوب التعاون ( 10 ) فقرات ، اسلوب الاجبار (٨) فقرات ، اسلوب التسوية ( ٨ ) ، اسلوب التجنب ( ٩ ) فقرات ، اسلوب التنازل ( ٩ ) فقرات.

واستخدم الباحث مقياس تقدير خماسي على طريقة ليكرت ( Likert ) ، لقياس مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن ، وقياس أساليب ادارة الصراع التنظيمي الاكثر استخداما لديهم من وجهة نظر عينة الدراسة ، والعبارات المتدرجة هي على النحو التالي : ( عالية جداً = ٥ ، عالية = ٤ ، متوسطة = ٣ ، منخفضة = ٢ ، منخفضة جداً = ١ ) . وحيث إن المقياس المستخدم في أداة الدراسة المقياس الخماسي (١،٢،٣،٤،٥) ، فإن الوسط الحسابي المعياري يساوي (٣)، بناءً على القاعدة الإحصائية (قسمة مجموع القيم على عددها)  $3 = 15/5$  ، كما أن الفرق بين المديات ( الحد الأدنى والحد الأعلى)، قد احتسب على أساس أن الأبعاد الخمسة لمقياس ليكرت الخماسي قد حصرت بين أربع مديات ، وبقسمة أربعة على خمسة (٤/٥) فإن طول المدى يساوي (٨٠،٠) بعد احتساب المتوسط. ولتحديد

المدى بين الفئات ( مستوى وآخر)، أعتمد الباحث تصنيف متوسط إجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول رقم (٢):

### الجدول رقم (٢)

تصنيف متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب المتوسطات الحسابية ووزنها النسبي ودلالاتها اللفظية

حدود المتوسطات الحسابية	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
اكثر من ٤.٢٠ إلى ٥	اكثر من ٨٤ % إلى ١٠٠ %	عالية جداً
اكثر من ٣.٤٠ إلى ٤.٢٠	اكثر من ٦٨ % إلى ٨٤ %	عالية
اكثر من ٢.٦٠ إلى ٣.٤٠	اكثر من ٥٢ % إلى ٦٨ %	متوسطة
اكثر من ١.٨٠ إلى ٢.٦٠	اكثر من ٣٦ % إلى ٥٢ %	منخفضة
من ١ إلى ١.٨٠	من ٢٠ % إلى ٣٦ %	منخفضة جداً

### - (٣-٤-٢) ثبات الاداة :

ولحساب ثبات الاداة استخدم الباحث طريقة إعادة القياس على أفراد العينة الاستطلاعية (٢٠) فرداً ، والفرق بين القياس الأول والثاني فترة زمنية (اسبوعين)، حيث تمّ حساب ثبات أداة الدراسة ( الاستبانة) بطريقة التناسق الداخلي باستخدام معامل " الفا كرونباخ " ( Alpha cronbach ) ، وجاءت نتائج معامل ثبات الاداة ككل (٠.٩٤) ما يشير إلى أنه معامل مرتفع في قيمته، كما ان هذه النتائج توضح أن أداة جمع البيانات (الاستبانة) تتسم بثبات عال لجميع محاور الدراسة فيما لو استخدمت مرة أخرى لنفس مجتمع الدراسة تحت نفس الظروف التي أُجري فيها البحث مما يجعل الاداة مناسبة لدراسة وقياس ما خصصت من أجله. والجدول رقم (٣) يوضّح معامل ثبات ( الاستبانة) كل محور من محاور الاداة وثبات الاداة ككل.

### جدول رقم (٣)

ثبات أداة الاستبانة بحسب كل محور والأداة ككل

م	محاور الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
١	محور الثقافة التنظيمية	48	.92
٢	محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي	44	.89
	الاداة ككل	92	.94

- (٣-٥) المعالجة الإحصائية:

تم إدخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وبعد ذلك تم الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- ١ - اختبار ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) لحساب قيم معامل الثبات لأداة الدراسة .
- ٢ - التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للتعرف على نسب تكرار الإجابات لدى الأفراد المستجيبين.
- ٣ - حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة.
- ٤ - اختبار (ت) T-test لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء المستجيبين بتأثير متغير المسمى الوظيفي (وكيل، معلم) .
- ٥ - معامل الارتباط بيرسون، Pearson Correlation Coefficient لفحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وأساليب ادارة الصراع التنظيمي .

**رابعا: نتائج البحث الميدانية وتفسيراتها:**

هدفت هذا البحث إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن وأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، وأيضاً إلى دراسة العلاقة بينهما، ويتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ، بعد تحليلها ومعالجتها إحصائياً، وذلك للإجابة عن أسئلتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها:

**١- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:**

( ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين؟). للإجابة علي هذا السؤال قام الباحث باستخدام التحليل الإحصائي بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابة أفراد الدراسة من وكلاء المدارس والمعلمين، من أجل معرفة مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين، والوقوف علي

أبرز أبعاد الثقافة التنظيمية ،ومن ثم ترتيب الأبعاد والعبارات المنتمية إليها تنازليا حسب تقديرات العينة و الجدول رقم (٤) يوضح ذلك .

#### جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وترتيبها التنازلي وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي للبعد

الترتيب التنازلي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
3	%66.72	.23685	3.3360	الفلسفة التنظيمية	١
2	%67.53	.23023	3.3767	القيم التنظيمية	٢
1	%69.75	.24285	3.4874	المعتقدات التنظيمية	٣
4	%66.57	.21600	3.3288	الأعراف والقوانين التنظيمية	٤
5	%66.35	.19893	3.3176	التوقعات التنظيمية	٥
	%67.38	.13359	3.3693	التقدير العام	

يتضح من الجدول رقم (٤) أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر الوكلاء و المعلمين جاء بمستوى متوسط و بمتوسط حسابي ( 3.3693 ) و وزن نسبي (67.38% ) ، حيث جاءت المعتقدات التنظيمية في أعلى مراتب أبعاد الثقافة التنظيمية بعد المعتقدات التنظيمية بمستوى عالي ولكن بحده الأدنى و بمتوسط حسابي ( 3.4874 ) و وزن نسبي (69.75%) ، ويليه بعد القيم التنظيمية بمستوى متوسط بمتوسط حسابي ( 3.3767 ) و وزن نسبي (67.53%) ويليه بعد الفلسفة التنظيمية بمستوى متوسط و بمتوسط حسابي ( 3.3360 ) و وزن نسبي (66.72%) ويليه بعد الأعراف والقوانين التنظيمية بمستوى متوسط بمتوسط حسابي ( 3.3288 ) و وزن نسبي (66.57%) واحتل المرتبة الأخيرة بعد التوقعات التنظيمية بمستوى متوسط بمتوسط حسابي ( 3.3176 ) و وزن نسبي (66.35%) . وبصفة عامة ان نتائج الدراسة تدل على ان مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين جاء دون المستوى المطلوب. ويعزو الباحث السبب في الدرجة المتوسطة لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحاظفة عدن إلى مجموعة من العوامل منها: وجود بعض الثقافات السلبية المرتبطة بالاهتمام بالتعليم بالشكل المطلوب في المدارس الثانوية الحكومية، وسيادة الادارة التقليدية

ومقاومة التغيير المرتبطة بتطوير الموظفين مما يشكل عائقاً في طريق تحقيق النجاح، هذا بالإضافة إلى كثرة الشكوى والانتقاد وعدم الثقة بالأفكار الجديدة واتباع سياسات عليا دون مشاركة العاملين في إبداء الرأي وعدم وجود التعاون بين الأطراف المختلفة في المدرسة ويفسر الباحث هذه النتيجة أيضاً لعوامل ذات صلة بالإدارة التربوية العليا ومنها ضعف التنشئة والتطبيع لتثبيت ورفع مستوى الثقافة التنظيمية المطلوبة قبل وبعد اختيار المرشحين من مديري المدارس المناسبين من خلال عملية التأهيل و التدريب باعتبارها نوع من التطبيع الاجتماعي يتعرفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة ويتعلمون من خلالها الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها ، وما يميزها عن المنظمات الأخرى . وكل هذه العوامل تؤثر في كيفية حل المشاكل واستيعاب الأفكار الجديدة وكيفية العمل مع الآخرين بحيث يمكن أن تتغير معايير القيم لديهم وتبني ثقافة المدرسة السائدة. واتفقت نتائج هذا البحث مع دراسة (ملحم ، ٢٠٠٣ ) والتي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من الثقافة التنظيمية لدى المديرين العاملين في المدارس الحكومية ، واختلفت مع دراسة الغيث (٢٠١٤م) التي أشارت إلى وجود مستوى منخفض من الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ، ودراسة عسكر (٢٠١٢م) ودراسة عليان (٢٠١٢م) على وجود مستوى عالي من الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية فيما يتعلق بالمرحلة الثانوية .

## ٢- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

(ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين؟). للإجابة علي هذا السؤال قام الباحث باستخدام التحليل الإحصائي بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابة عينة البحث، من أجل معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين ، والوقوف علي أبرز اساليب ادارة الصراع التنظيمي ،ومن ثم ترتيبها والعبارات المنتمية إليها تنازلياً حسب تقديرات العينة و الجدول رقم (٥) يوضح ذلك .

### جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل أسلوب من اساليب ادارة الصراع التنظيمي وترتيبها التنازلي وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي

الرقم	اسلوب ادارة الصراع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الترتيب التنازلي
١	أسلوب التعاون	3.4323	.25803	68.64%	5
٢	أسلوب الإيجار	3.4523	.21797	69%	3

2	%69.30	.25030	3.4653	أسلوب التسوية	٣
4	%68.70	.23352	3.4348	أسلوب التجنب	٤
1	%69.33	.32755	3.4667	اسلوب التنازل	٥
	%69	.15023	3.4537	التقدير العام	

يوضح الجدول رقم (٥) أنّ المتوسطات الحسابية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين فيها تراوحت ما بين (3.4323-3.4667) ويوزن مؤوي ( %69.33 - %68.64) وبدرجة ممارسة عالية ولكن بحددها الأدنى ، ويلاحظ من استقراء النتائج في الجدول أعلاه أن اسلوب التنازل حصل على الاهتمام الأول في الترتيب لأساليب ادارة الصراع التنظيمي، يليه التسوية ثم الإجبار التجنب و التعاون لإدارة الصراع التنظيمي. إذ حازت جميع هذه الاساليب على درجة عالية وبمتوسط حسابي (3.4537) ويوزن مؤوي (%69). ولا شك أن اختيار مديري المدارس الثانوية لأسلوب التنازل كأهم الأساليب المذكورة في أداة البحث ربما تدل على إدراكهم الى ان بعض المواقف تتطلب منهم الى المجاملة لتهدئة المشاعر بهدف المواءمة والمصالحة بين الطرف المتصارعة وخاصة في مع هذه الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها بلادنا وقناعات هؤلاء المديرين أن الجميع منقل بالهجوم والمعاناة، فلا مجال لخلق مزيد من المعاناة والهموم داخل العمل . منه انطلاقاً من إيمانهم بمصلحة العمل التي تتطلب أجواء يسودها التعاون، مدركين أنها السبيل لفاعليتهم وقدرتهم على التأثير في كل ما حولهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

كما يعزو الباحث إلى أن فاعلية ادارة الصراع بأسلوب التسوية الى إن مديري المدارس يميلون إلى استخدام الأساليب الإنسانية التي تحافظ على وتيرة الأداء الوظيفي ، بحيث يكون هناك تراضٍ ، وتسوية للخلافات بالطرق الودية بعيداً عن استخدام سلطة القانون ، واللوائح والنظم ، خاصة وأن هذا الأسلوب يعتمد على تقديم التنازلات من كل الأطراف ، حتى لا يشعر أحد بأنه رابح أو خاسر مما يحافظ على مكانة الأطراف المتصارعة وكرامتها ،وان سيادة اسلوب الإجبار لدى مديري المدارس جاء بالدرجة الوسطية الثالثة ، والسبب قد يعود إلى أن بعض الخلافات القوية التي لا يمكن التساهل في حلها ،وهذا دليل على أن هناك موضوعات بحاجة إلى ممارسة القوة واطهار السلطة الرسمية ، لأن البعض لا يستجيب إلا بالقوة وسلطة القانون . كما يعتقد الباحث أن إدراك معظم مديري المدارس لاستخدام أسلوب التجنب يكون له اثر ايجابي في بعض حالات الصراع بين الأعضاء التي تستوجب عدم التدخل من قبلهم خصوصا عندما تكون هذه الحالات بسيطة وغير ضارة لأي من الأطراف وللمنظمة على حد سواء. أو أن تكون

مسائل ثانوية"، كما يعزو الباحث درجة سيادة استخدام اسلوب التعاون جاء وبشكل متقارب مع درجة استخدام الاساليب الاخرى الى ان قدرة المديرين ومهاراتهم الشخصية والمهنية والأكاديمية في بعض المواقف تمكنهم من استخدام اسلوب مناقشة الخلافات بوضوح وصراحة من خلال المواجهة والحوار المفتوح بين الاطراف المتصارعة للخروج من الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف المتصارعة وابتعادهم عن استخدام السلطة والقوة في حل الصراع أو تجاهله، وهذا بدوره يساعد على ان يحل النزاع بطريقة يصبح الأفراد أكثر التزاما تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها. وبصفة عامة يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن مديري المدارس يتوافق لديهم القدرة على استخدام هذه الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي بحسب الموقف المحدد ، لأنه لا يمكن لإدارة الصراع أن تأخذ أسلوبا واحدا تقوم بتطبيقه على كافة أشكال الصراعات داخل المدرسة لأن ما يصلح لموقف ليس بالضرورة أن يصلح للموقف الآخر، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة سعيد (٢٠١٥م) ودراسة المذكوري (٢٠١١م) ودراسة أبو سنيينة والبياتي (٢٠١٤م) والتي توصلت نتائجها إلى أن المديرين يستخدمون كل أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن وبدرجات متوسطة ، ودراسة اللوح (٢٠٠٨م) التي أظهرت أساليب أخرى متباينة في المراتب الأولى من غير أسلوب التعاون ، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف في طبيعة المبحثين والبيئات المتعايش فيها.

### ٣- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث :

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (وكلاء، معلمين) ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة كما عبروا عنها و استخدام اختبار T. test لإيجاد الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين (وكلاء ، معلمين ) ، والنتائج مبنية في الجدول رقم (٦):

#### جدول رقم ( ٦ )

يبين دلالة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (وكيل ، معلم ) باستخدام

اختبار T. test / ن = ٢٢٠

ابعاد الثقافة التنظيمية	المسمى	المتوسط	الانحراف	ت المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
-------------------------	--------	---------	----------	------------	---------------	---------

			المعياري	الحسابي	الوظيفي	
غير دال	.052	-2.014	.23915	3.2682	وكيل	الفلسفة التنظيمية
			.23435	3.3510	معلم	
غير دال	.117	-1.576	.21334	3.3250	وكيل	القيم التنظيمية
			.23282	3.3882	معلم	
غير دال	.902	.123	.27087	3.4917	وكيل	المعتقدات التنظيمية
			.23699	3.4864	معلم	
غير دال	.696	-.392	.23661	3.3167	وكيل	الأعراف والقوانين التنظيمية
			.21177	3.3315	معلم	
غير دال	.796	.259	.18081	3.3250	وكيل	التوقعات التنظيمية
			.20317	3.3160	معلم	
غير دال	.210	-1.257	.13091	3.3453	وكيل	الإجمالي
			.13395	3.3746	معلم	

\* عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (٦) بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (وكلاء، معلمين)، حيث أن مستوى الدلالة لكل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية (الفلسفة التنظيمية / القيم التنظيمية /المعتقدات التنظيمية ورسالة المدرسة/الأعراف والقوانين التنظيمية / التوقعات التنظيمية ) أكبر من ( $0.05$ ) ، وبصفة عامة يتبين أن مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي ( $0.210$ ) وهي أكبر من ( $0.05$ ). ويعزو الباحث تلك النتيجة، بانفاق عينة البحث على اختلاف رتبهم الوظيفية (وكيل، معلمين) بأن الثقافة التنظيمية المتمثلة بالفلسفة والقيم والمعتقدات والاعراف لدى المديرين والتي تمثل في الواقع حصيصة تفاعلهم الاجتماعي في المجتمع المدرسي، ومن ثم تكون بمثابة موجهاة تحرك تصرفاتهم، وسلوكهم التنظيمي في المواقف اليومية، وبذلك يمارسون الأدوار والأعمال نفسها تجاه افراد المجتمع المدرسي بما فيهم الوكيل والمعلم، وأن المديرين لا يفرقون تقريبا في التعامل بينهم . يضاف إلى ما سبق أن العادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يتبعها

الوكيل والمعلم) عينة الدراسة) تستند إلى حد كبير إلى طبيعة الثقافة التنظيمية لدى مديري هذه المدارس وأنماطهم السلوكية، فهم يمتلكون أقوى البصمات في صياغة الثقافة التنظيمية لهؤلاء العاملين وتكوينها، ويحددون الرؤية والرسالة وأنماط السلوك المرغوبة في مدرستهم، فيتأثر بذلك مستوى الثقافة التنظيمية لديهم بنمط السلوك الإداري المتبع في هذه المدرسة .

#### ٤- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع :

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في تقديرات عينة الدراسة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (وكلاء، معلمين) ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة كما عبروا عنها و استخدام اختبار T. test لإيجاد الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين ( وكلاء ، معلمين ) ، والنتائج مبنية في الجدول رقم (٧):

#### جدول رقم ( ٧ )

يبين دلالة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (وكيل ، معلم ) باستخدام اختبار T. test / ن = ٢٢٠

اساليب ادارة الصراع	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
أسلوب التعاون	وكيل	3.4600	.23837	.751	.454	غير دال
	معلم	3.4261	.26243			
أسلوب الإيجار	وكيل	3.4375	.18345	-.473	.637	غير دال
	معلم	3.4556	.22525			
أسلوب التسوية	وكيل	3.5156	.25190	1.408	.161	غير دال
	معلم	3.4542	.24927			
أسلوب التجنب	وكيل	3.4000	.20871	-1.044	.298	غير دال
	معلم	3.4426	.23853			
اسلوب التنازل	وكيل	3.4861	.25373	.414	.679	غير دال
	معلم	3.4623	.34225			
الإجمالي	وكيل	3.4598	.12138	.286	.775	غير دال
	معلم	3.4523	.15618			

\* عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )

يتبين من الجدول (٧) بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة البحث لأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (وكلاء، معلمين) ، حيث أن مستوى الدلالة لكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب التعاون، أسلوب الاجبار/أسلوب التسوية أو الحل الوسط/أسلوب التجنب / أسلوب الاسترضاء أو التنازل) أكبر من (٠.٠٥)، وبصفة عامة يتبين أن مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي ( ٠.٧٧٥ ) وهي أكبر من (٠.٠٥). ويعزو الباحث ذلك إلى أن عينة الدراسة ( وكيل ، معلم ) وعلى الرغم من اختلاف رتبهم الوظيفية إلا أنهم يعيشون نفس الظروف والمناخ في مدارسهم وايضا يواجهون نفس مواقف الصراعات المختلفة التي يتفاعل معها مدير المدرسة بحسب نوعها وحجمها واثرها وبذلك تحدد استخدامه للأساليب المناسبة بحسب مواقف الصراع فبعض الصراعات تحتاج إلى معالجتها بأسلوب التعاون وبعضها بأسلوب التسوية، وصراعات أخرى يكون موقف الأطراف فيها متعنتاً وأقل رغبة في حل الصراع فتلجأ الإدارة المدرسية إلى استخدام أسلوب الاجبار أو السلطة لحل الصراع وقد يتم تجنب الصراع في حال إن كان أطراف الصراع يتمتعون بالقوة والسلطة وأن الصراع لا يؤثر على أهداف المدرسة وبالتالي يجد المديرون أنه لا يستحق الجهد والوقت الذي يبذل لاحتوائه، وفي بعض المواقف والحالات يضطر لاستخدام أسلوب التنازل وذلك حفاظاً على مصلحة العمل . وحسب علم الباحث لم يتم العثور على دراسات مشابهة تتفق أو تختلف مع دراسته فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي(وكيل، معلم )

#### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس :

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن وأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة كما عبروا عنها و استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة ، والنتائج مبينة في الجدول رقم (٨):

#### الجدول رقم (٨)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة معامل الارتباط (R) ومستوى الدلالة (Sig) لاختبار دلالة علاقة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن وأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم

مستوى الدلالة	(Sig)	قيمة (R)	الثقافة التنظيمية		أساليب إدارة الصراع التنظيمي		أساليب إدارة الصراع التنظيمي
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
	.638	-.032	.13359	3.3693	.25803	3.4323	أسلوب التعاون
	.821	.015			.21797	3.4523	أسلوب الإيجار
	.196	.088			.25030	3.4653	أسلوب التسوية
	.888	-.010			.23352	3.4348	أسلوب التجنب
	.205	-.086			.32755	3.4667	اسلوب التنازل
	.652	-.031			.15023	3.4537	أساليب إدارة الصراع التنظيمي

\* عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

ينبين من الجدول (٨) بانها لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن وأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم حيث اظهرت قيمة (Sig) بشكل عام وبحسب الثقافة التنظيمية بجميع ابعادها وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وهي (التعاون، الإيجار، التسوية، التجنب، التنازل) جميعها أكبر من مستوى الدلالة والتي تساوي  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس ينعكس على مستوى كفاءته وفاعليته في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة لاختيار الاساليب المناسبة للحد من الصراعات التنظيمية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات.

كما انه من الطبيعي والمسلم به ان غياب الوعي لدى الكثير من قيادات المدارس لماهية الثقافة المؤسسية وأهميتها يؤثر على مسار العمليات اليومية في المؤسسة وحاضرها ومستقبلها. ونظرا للطبيعة الغير ملموسة للثقافة والتي يصعب قياسها أو قياس تأثيرها المباشر على نتائج الأداء، فإننا نجد تجاهل واضح لهذا العامل الهام والمؤثر، ولهذا يمكن القول أن تنقيب قيادات المؤسسات التربوية ورفع مستوى وعيهم بأهمية وتأثير الثقافة التنظيمية على مسيرة

المؤسسة وموظفيها ، أصبحت ضرورة ملحة لكون القيادة هي من يحدد السياسات والقوانين التي ستحكم سير أعمال المدرسة، وهي ومن خلال معاملاتها وكونها قذوة لموظفيها تتحت مجسم أخلاق المدرسة وقيمها ومنظومتها ومعتقداتها، وهي من يرسم خارطة طريق مستقبل المدرسة، وهذا في مجموعه هو المؤثر الأكبر على صياغة الثقافة التنظيمية، وهذا يتفق مع ما اشار إليه معظم الباحثين في مجال علم النفس الاجتماعي والعمل والتنظيم من دراساتهم المتعلقة بالسلوك الإنساني داخل التنظيم. ومن جهة أخرى، إذا نظرنا من زاوية أخرى لنتيجة الدراسة الخاصة بأساليب ادارة الصراع السائدة لدى مديري المدارس في حد ذاتها، ، نجد أنه ليس سوى مظهر من مظاهر الثقافة السائدة في التنظيم. فكلما انخفض مستوى الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة ، تبعه بالضرورة انخفاض في ثقافة ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس ، وهي النتيجة الرئيسة لهذه الدراسة والتي عكستها غياب العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عزيز واخرون (٢٠١٢م)، والتي اشارت الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية و أساليب معالجة الصراع التنظيمي .

#### خامسا : ملخص نتائج البحث، التوصيات والمقترحات:

##### ١- ملخص نتائج البحث :

توصلت نتائج البحث الميداني الذي هدف الى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم إلى ما يلي :

- أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين جاء بمستوى متوسط .
- ان أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين حازت جميعها على درجة ممارسة عالية ولكن بعدها الأدنى وبمتوسط حسابي (٣٠.٤٥٣٧) وبوزن مئوي (٦٩%) .
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (وكلاء، معلمين).

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (وكلاء، معلمين) ،
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن وأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم حيث أظهرت قيمة (Sig) بشكل عام و بحسب الثقافة التنظيمية بجميع ابعادها وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وهي (التعاون ،الاجبار ، التسوية ، التجنب، التنازل) جميعها اكبر من مستوى الدلالة والتي تساوي ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## ٢- توصيات البحث:

- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية المدرسية كمفهوم إداري وتربوي من قبل القيادات الإدارية للمدارس باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه لتوجيه سلوكهم التنظيمي ومؤشرا هاما لنجاحها أو فشلها اداريا وتربويا .
- العمل على رفع الوعي المؤسسي المدرسي من خلال نشر الثقافة التنظيمية وابعادها في المدارس ؛ وذلك من خلال عقد الندوات والمحاضرات والدورات التي تعرّف مديري المدارس والعاملين معه بأسس مهامهم ودوارهم الادارية والتربوية ومبادئها ومتطلباتها وحثّهم على تطبيقها.
- على القيادات التربوية في كافة المستويات الادارية بالمؤسسات التربوية وخاصة في مدارس التعليم الثانوي أن تعمل على خلق ثقافة تنظيمية فعالة من خلال إيجاد سياسات إدارية واضحة تنبع من الواقع الإداري، وتسهم في رسم الخريطة التنظيمية للجهاز الإداري، وتوضح القيم الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية المدرسية.

- حث مديري المدارس على ضرورة نشر ثقافة تنظيمية جديدة تعتمد على طرق و إمكانات جديدة للتخفيف من الخلافات وتساهم في مواجهة الصراعات التنظيمية في المدرسة .
- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بإيجاد انسجام بين المدير والعاملين معه ، وتوزيع الأدوار ، وبناء الثقة بينهما وسيادة روح التعاون في العمل ،وبما يسهم في خلق التوافق المهني و الحد من انتشار الصراع التنظيمي.
- مطالبة مديري المدارس باغتنام المزيد من الفرص للتعرف على المزيد من خصائص الثقافة التنظيمية المدرسية والتي تسعى المؤسسات التربوية لتدعيمها، ومحاولة تنمية البرامج التي تساند وتدعم ثقافة ادارة الصراع برؤية استراتيجية مستقبلية.
- وضع أسس ومعايير تقوم على الموضوعية والنزاهة عند الاختيار العادل لأفضل المرشحين لمهنة مديري مدارس التعليم الثانوي ، ليس فقط تقوم على أساس المؤهل العلمي والخبرة ، ولكن ايضا تعتمد التخصص ومدى امتلاكهم للمهارات والقيم الثقافية التي تتناسب مع ثقافة وقيم المدرسة ومتطلبات المركز القيادي الذي سوف يعين فيه .
- ضرورة عقد دورات تدريبية تكوينية وفتح ورشات عمل علمية تهدف الى الارتقاء بمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحاليين او المرشحين مستقبلا لهذه الوظيفة ، حتى يكتسبوا المعارف والمهارات الكافية التي تسهم في تدعيم ثقافة الاحتواء وثقافة ادارة الصراع ، وبالتالي تطوير ممارساتهم وحسن اختيارهم لأساليب إدارة الصراع والتعامل معه بطريقة علمية وإدارية صحيحة .
- ربط التدريب والتأهيل المهني مع فرص الترقى لمهنة مدير مدرسة ، وذلك لتسهم في خلق القناعة لدى العاملين بان برامج التدريب هي البوابة الوحيدة التي تمكنهم من تحسين وتطوير ثقافتهم التنظيمية وسلوكهم التنظيمي،وذلك باعتبار التدريب ركيزة للتنمية المستدامة لمعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم المهنية والتنظيمية.

### ٣- مقترحات البحث :

في ضوء النتائج التي أسفر عنه البحث الحالي، وفي إطار التوصيات التي أوصى بها البحث، يرى الباحث بضرورة إجراء بعض الدراسات لإثراء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، وذلك من خلال التركيز على الآتي:

- إجراء دراسة للتعرف على واقع الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية في مجتمعات تربوية أخرى ، مثل مدارس التعليم الاساسي والمدارس الخاصة بمراحلها الدراسية المختلفة ، بهدف تشخيص حالتها والعمل على تعزيزها وتنميتها ، والعمل على مقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة.
- إجراء المزيد من الدراسات لأبعاد ومتغيرات الثقافة التنظيمية المدرسية لدى مديري المدارس والعاملين فيها و علاقتها ب: (السلوك التنظيمي ،الاداء ، ضغوط العمل، ادارة التغيير، ادارة الازمات ، الرضا الوظيفي للعاملين ، الالتزام التنظيمي ، الولاء التنظيمي...).
- إجراء دراسة للتعرف على النمط القيادي لدى مديري المدارس واثره على استخدام اساليب ادارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم .

## قائمة المراجع

### اولا : المرجع العربية

- ١- أبو سنيّة ،عونية و البياتي ، عبدالجبار ( ٢٠١٤م ) ، مستوى ادارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمّان ، المجلة الاردنية في العلوم التربوية ، المجلد ١٠ ، العدد ١ ، الاردن .
- ٢- أبو هين، و داد حسن ( ٢٠١٠ ). " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم أصول التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .
- ٣- بطاح ، أحمد محمد ( ٢٠٠٦ ) : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

- ٤- بوشناقفة، أحمد و بو سهمين، أحمد ( ٢٠٠٥م)، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، ورقة عمل مقدمة في "الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ٣-٤ /٥/ ٢٠٠٥م"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- ٥- الجعافرة، صفا جميل (٢٠١٣م)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية، المجلد ٤٠، العدد ٢، الأردن.
- ٦- الجندي، عادل ( ١٩٩٨م)، استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي ودورها في احداث التغيير والتطوير داخل النظام المدرسي، مجلة كلية التربية، العدد ٢٢، الجزء ٢: مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
- ٧- الحريري، رافدة عمر ( ٢٠١١م). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٨- حريم، حسين (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- ٩- حريم، حسين (٢٠٠٤م)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٠- حسين، سلامة وحسين، طه (٢٠٠٧م)، استراتيجية إدارة الصراع المدرسي، دار الفكر، عمان.
- ١١- الخاليلة، ايمان وهمشري، عمر (٢٠١٥م). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها". مجلة العلوم التربوية، المجلد ٤٢، العدد ١، الأردن.

١٢- ديفيد لانج فورد وبارشير ، ومحمود المشيقيح ( ٢٠٠٠ م )، إدارة النزاع ونجاح المشاريع الإنشائية : مراجعة للأدبيات وتطوير الإطار النظري ، ( ترجمة ، المشيقيح ، حمود سليمان والهندي ، وحيد احمد ) ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٤ ، الرياض معهد الإدارة العامة .

١٣- دين، شعيب (٢٠١٥ م )، بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية رسالة ماجستير غير منشوره ، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية ، جامعة المسيلة، الجزائر .

١٤- الرخيمي ، ممدوح جلال (١٤٢١ هـ )، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز .

١٥- رمضان ، ريم ( ٢٠٠١ ) . أساليب إدارة الصراع الشخصي وأثره في الأداء التنظيمي، من وجهة نظر السادة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة دمشق : سوريا .

١٦- سعيد، كارم محمود علي (٢٠١٥م). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي م/عدن وعلاقتها بأداء المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشوره ،كلية التربية عدن ،جامعة عدن، اليمن.

١٧- الشلوي، حمد بن فرحان ( ٢٠٠٥ ) ، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي " (دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين) ، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية.

١٨- الشمري، ذهب نايف (٢٠١٠م). الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى القيادات الادارية في ادارة التربية والتعليم في مدينة حائل . " مجلة مستقبل التربية العربية - المجلد (١٧) العدد (٦٧)، ص ص ٩-١١٢.

١٩- الطويل ، هاني عبدالرحمن ( ٢٠٠٦ ) . الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ( . دار وائل للطباعة ) . المملكة الأردنية الهاشمية.

٢٠- عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠٥)، الإدارة المدرسية الحديثة، (ط٢)، دار الشروق، عمّان.

٢١- عابدين، محمد عبد القادر(٢٠١٣)، مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراها الإداريون والمعلمون،، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد (١٤) العدد (١) ، جامعة القدس، فلسطين.

٢٢- عبد الإله، سمير يوسف ( ٢٠٠٦ )، واقع الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات ،رسالة ماجستير غير منشوره ،كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية، فلسطين.

٢٣- عزيز، خالد محمود واخرون (٢٠١٢م)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى ، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثالث (ج)،جامعة الموصل، العراق.

٢٤- عسكر، عبد العزيز محمد(٢٠١٢م). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة ، التربية، جامعة الازهر ،غزة.

٢٥- عليان ، ديمه عبد (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و "رام الله والبيرة". رسالة ماجستير غير منشوره ،كلية الدراسات العليا ،جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين.

- ٢٦- العميرة، محمد حسن ( ٢٠٠٢م). مبادئ الإدارة المدرسية. (الطبعة الثالثة)، عمان، الأردن، دار المسيرة والتوزيع والطباعة .
- ٢٧- العميان ، محمود سلمان ( ٢٠٠٥ ) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر، عمان.
- ٢٨- العنزري، بسام بن مناور (١٤٢٥هـ)، " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري - دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود ،الرياض.
- ٢٩- عيسى، خليل إبراهيم ( ٢٠١٠م) ، تأثير الآليات التنظيمية الداخلية في نواتج الصراع : دراسة ميدانية"، مجلة دراسات إدارية، المجلد الثالث، العدد السادس.
- ٣٠- الغامدي، مليحة مسعود (٢٠٠٩م)، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في مدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية " تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي " ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة ، مصر.
- ٣١- الغريب، شبل بدران وآخرون (٢٠٠٥م) الثقافة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٣٢- الغيث ، العنود محمد ( ٢٠١٥م) عنوانها " مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية - المجلد (١٥) العدد (٣). الاردن.
- ٣٣- الفراج، اسامه (٢٠١١م) . نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٢٧) ، العدد الأول ، دمشق.

- ٣٤- فرحان ، عبدالله ثابت (٢٠٠٧). تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين الإداريين - دراسة ميدانية لجامعة صنعاء ". رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة صنعاء، اليمن.
- ٣٥- الفريجات، خضير كاظم واخرون ( ٢٠٠٩م) السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣٦- القصيمي ، خليل بن إبراهيم بن علي: ( ٢٠٠٨م)، إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية ،الجامعة الخليجية، البحرين.
- ٣٧- قطيشات، ليلي ( ٢٠٠٦ ) : إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ،مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- ٣٨- اللوح ، احمد يوسف (٢٠٠٨). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي " دراسة مقارنة لوجهة نظر العاملين في جامعتي الأزهر والاسلامية". رسالة ماجستير غير منشوره ،كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية، غزة.
- ٣٩- اللوح ،احمد يوسف احمد: (٢٠٠٨م)، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي-دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ،غزة.
- ٤٠- ليانا جابر ( ٢٠٠١ م ) . الثقافة المدرسية ، مجلة رؤى تربوية ، العدد الرابع ، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، رام الله - فلسطين ، ص ص ٢١-٢٣.
- ٤١- المدهون، موسى توفيق، الجزراوي، إبراهيم محمد علي( ١٩٩٥م). تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط ١، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.

٤٢- المذكوري، سميرة حسين (٢٠١١م)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية/عدن، جامعة عدن.

٤٣- المرسي ، جمال ( ٢٠٠٦ ). إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

٤٤- المرسي ، جمال الدين وادريس ، ثابت عبدالرحمن (٢٠٠٢م )، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.

٤٥- المسلم ، سليمان ناصر ( ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م )، السلوك الوظيفي المهني منهج وتطوير المهارات ، ط١ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

٤٦- المغربي ، كامل محمد ( ١٤٢٥هـ - ٢٠٠٤م ) ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط٣ ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان .

٤٧- المغربي، كامل محمد (١٩٩٥م) . السلوك المنظمي : مفاهيم أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم . (الطبعة الثانية)، دار الفكر للنشر والتوزيع .عمان،الأردن.

٤٨- ملح، أحمد (٢٠٠٣). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

٤٩- النسور، مروان محمد (٢٠١٢م). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني، ص ١٨٧ - ص ٢١.

٥٠- النوح، عبدالعزيز بن سالم (٢٠١٢م). الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض "دراسة تفويمية". مجلة كلية التربية ، مجلد(٢٢) العدد (١)، جامعة الاسكندرية، مصر.

٥١- هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٩٩٢). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين " الهيئة الملكية للجبيل وينبع و سابق، مجلة الإدارة العامة، العدد (٧٤)، معهد الإدارة العامة ، الرياض.

#### ثانيا : المراجع الاجنبية

- 1 - Buhler, Patricia (2001), Management Skills, Hlpha Books, Indianapolis (USA).
- 2 - Daft, Richard L.&Marcic.D.(2001), Understanding Management, Harcourt College Publishers, New York, Third edition
- 3 - Hwang .C .Feng. (2007): " Study on Organizational Culture ,Organizational Commitment and Attitude toward Organizational Reform— comprehensive high schools as example , The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 3, Num. 2, Decembe.
- 4- Gareth. R.Johnes, (1995) : "Organization Theory", Adison Wesley Publishing, New York4 -

- 5-Peter, O. Ikoya& Samuel, I. Akinseinde ( 2009 ) : " Variability pattern in conflictManagement Strategies among school Administrators of secondary school in Nigeria " Delta state University , Nigeria , J. Soc. Sci , 20 ( 3 ) : 223 – 230.
- 6-Kantek,Filiz.&Gezer,Nurdan. (2009 ) . " conflict in schools student nurses , conflict management styles " , Nurse Education to day , Vol 29 ,No1 , pa ( 100 – 107).
- 7 – Lopez S; Peon J, Ordas C. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. J. Knowl. Manage.,8(6): 93-04.
- 8 – McManus, D. &Loughridge, B. (2002). Corporate information institutional culture and knowledge management: a UK university library perspective. New Library World, VOL. 103, N. 1180, PP. 320-32
- 9- Petit.M, & Klesta. A. (2000) , Management d'equipeconceptetpratique, Lunod, Paris.
- 10 – Pondy ,L .R ( 1967 ,April ) . Organizational conflict : concepts and Modeladministrative s Science Quarterly , 12 , 196 – 319.
- 11- Robbins , S.(2001). Organizational behavior . td ed . Upper saddle River , New Jersey : prentice Hall International , Inc. New JERSEY.

