

استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية
الحكومية وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت"

إعداد

كروز تراحيب العجمي

إشراف

الدكتورة عونية أبو سنيينة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية /
تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

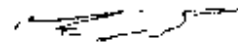
حزيران 2011

التفويض

أنا كـر و زـ تراحيب للعجمي أقوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسائلي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: كروز تراحيب العجمي

التاريخ: 8/ 6/ 2011

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت رسائله الماجستير للطلّاب كروز تراحيب العجمي بتاريخ 8 / 6 / 2011 وعنوانها
 " استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس
 الثانوية الحكومية وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت
 وأجيزت بتاريخ 8 / 6 / 2011.

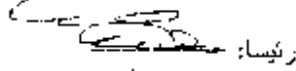
أعضاء لجنة المناقشة

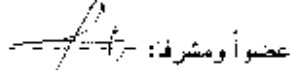
الأستاذ الدكتور: عبد الجبار التبياتي

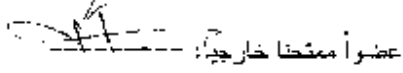
الدكتور: عونبة ابوسنيخه

الدكتور: أيمن العمري

التوقيع

رئيساً: 

عضواً ومشرفاً: 

عضواً معتمداً خارجياً: 

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة عونية أبو سنينة التي أشرفت على هذه الرسالة، منذ أن كانت فكرة، وأولتني جُل اهتمامها وتفانيها لما قدمته من آراء قيمة وإرشادات سديدة، ما كنت أحصل عليها وحدي، فبنور علمها كشفت الغموض الذي اعتراني في أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الرسالة إلى حيز الوجود، أشكرها جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من أسهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أستاذة كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط وأعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم القيمة.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

الباحث

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى أغلى موجود في الوجود، إلى نبع الحنان وبر الأمان أمي وأبي أمد الله بعمرهما.

وزوجتي العزيزة التي تحملت معي عناء الدراسة وكثرة السفر وإلى أبنائي الأعزاء على قلبي

الباحث

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
العنوان	أ
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الشكر والتقدير	د
الإهداء	هـ
فهرس المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الملاحق	ي
الملخص باللغة العربية	ك
الملخص باللغة الأجنبية	ن
الفصل الأول: مقدمة الدراسة	1
تمهيد	2
مشكلة الدراسة	7
أسئلة الدراسة	8
أهداف الدراسة	8
فرضيات الدراسة	9
أهمية الدراسة	9
حدود الدراسة ومحدداتها	10
حدود الدراسة	10
محددات الدراسة	11

11	المصطلحات الإجرائية:
13	الفصل الثاني: الأدب النظري و الدراسات السابقة
14	أولاً: الأدب النظري
36	ثانياً: الدراسات السابقة
47	أوجه التوافق والاختلاف بين الدراسات السابقة
49	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
50	منهجية الدراسة
51	مجتمع الدراسة:
52	عينة الدراسة
54	متغيرات الدراسة
55	إجراءات تنفيذ الدراسة
55	صدق الأداة
56	ثبات الأداة
58	المعالجة الإحصائية
60	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
61	نتائج الدراسة
87	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
98	التوصيات
99	قائمة المراجع
100	أولاً: المراجع العربية
106	ثانياً: المراجع الأجنبية
110	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
51	توزيع مجتمع الدراسة (المعلمين والمعلمات) حسب المناطق التعليمية في دولة الكويت.	(1)
52	توزيع عينة الدراسة (المعلمين والمعلمات) حسب المناطق التعليمية في دولة الكويت.	(2)
53	وصف خصائص عينة الدراسة.	(3)
56	نتائج معاملات الثبات باستخدام طريقة إعادة الاختبار.	(4)
57	نتائج معاملات بثبات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا.	(5)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات لمحاور استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس في الكويت.	(6)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (استراتيجية التعاون) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	(7)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (استراتيجية الأسترضاء) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	(8)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (استراتيجية التسوية) مرتبة ترتيباً تنازلياً.	(9)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (استراتيجية الهيمنة) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	(10)

69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (استراتيجية التجنب) مرتبة ترتيباً تنازلياً...	(11)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (مقياس الدافعية لدى المعلمين) مرتبة ترتيباً تنازلياً...	(12)
73	معامل الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت ومستوى دافعية المعلمين باستخدام معامل بيرسون.	(13)
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت تبعاً للجنس .	(14)
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	(15)
78	تحليل التباين الأحادي للفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	(16)
79	تحليل شفاه للمقارنات البعدية، للفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت (التسوية، والهيمنة) ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	(17)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت ، تبعاً لمتغير الخبرة.	(18)
84	تحليل التباين الأحادي للفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت ، تبعاً لمتغير الخبرة.	(19)
85	تحليل شفاه للمقارنات البعدية، للفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت (التسوية، والهيمنة) ، تبعاً لمتغير الخبرة.	(20)

قائمة الملحقات

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
111	الاستبانة بصورتها الأولى. استبانة مقياس إداره الصراع. استبانة مقياس الدافعية.	(1)
118	محكمو استبانة الدراسة	(2)
119	استبانة الدراسة بصورتها النهائية	(3)
123	كتاب تسهيل المهمة	(4)

" إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية

وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت"

إعداد

كروز تراحيب العجمي

إشراف

الدكتورة عونية أبو سنيينة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراعات التي يستخدمها مديرو

المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت وذلك من خلال

الأجابه عن الأسئلة التالية:

أولاً: ما استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت؟

ثانياً : ما مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في الكويت؟

ثالثاً: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة

الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت ودافعية المعلمين؟

رابعاً : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية التابعة للمناطق التعليمية في الجهراء، حولي، الفروانية والأحمدي والبالغ عددهم 16784 وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بلغ حجمها 585 من المعلمين والمعلمات، تم بناء أداة وهي الاستبانة وتم التحقق من صدقها وثباتها ثم تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة عليهم، وتم تحليل مآجمع من البيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

○ أن درجة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت كانت متوسطة، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بدرجة متوسطة باستثناء مجال استراتيجية التعاون، حيث جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة.

○ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكوميه في الكويت ومستوى دافعية المعلمين.

○ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكوميه في الكويت تبعاً لمتغير للجنس للدرجة الكلية، و في جميع استراتيجيات إدارة الصراع .

○ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكوميه في الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي،

م

للدرجة الكلية وكافة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة، للدرجة الكلية، في حين وجدت فروق في استراتيجيتي: التسوية، والهيمنة.

"Conflict Management Strategies that used by School Aprincipals and its Relation to Teachers Motivation in Kuwait state "

**Prepared By:
Krouz Traheeb Al Ajmi**

**Supervision:
Professor Ouneiah Abu Sneinah**

Summary

The study aimed at recognized the degree to which the use of conflict management strategies that governmental high school principals in which they have, and its relation to teachers motivation in the State of Kuwait, through answering the following questions:

First: What are the strategies of conflict management used by Kuwait high school principals?

Second: What is the level of motivation the Kuwait high school teachers have?

Third: Is there differentiations that have statistical indication at the indicator

level ($\alpha \leq 0.05$) in conflict management strategies used by the high school

principals in Kuwait, which referred to variables (gender, academic qualification, years of experience)?.

Community study was composed of all high school male and female teachers, affiliated with the educational districts of Al Jahra, Hawali, Al Farwaneyah, and Al Ahmadi which were numbered 11731, and a simple random sectional sample was chosen that was amounted to 585 male and female teachers, a tool was built which is the questioner, and its correctness and stability was confirmed, then the study tool represented

٤

by the questioner was distributed to them , and the data collected was

analyzed by using the statistical Package for Social sciences (SPSS). The

study reached the following results:

* The degree of conflict management strategies used by high school

principals in Kuwait was medium, and all study tool fields came in

medium degree except the field of cooperation strategy, which came in

first place and at a high degree.

ف

*The presence of relation of positive statistical indication at level ($\alpha \leq$

0.05) between the strategies of conflict management used by

governmental high school principals in Kuwait and level of teachers

motivation level.

*There are no differences of statistical indication at level ($\alpha \leq 0.05$) in

conflict management strategies used by high school governmental

principals in Kuwait according to gender variable for the total grade, and

in all conflict management strategies.

*The presence of differences of statistical indication at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the conflict management strategies used by governmental high school principals in Kuwait, according to academic qualification variable for total grade, and all conflict management strategies used by governmental high school principals in Kuwait.

*There are no differences of statistical indication at level ($\alpha \leq 0.05$) in conflict management strategies used by governmental high school principals in Kuwait according to the experience variable for the total

ق

grade, while differences were found in the strategies of settlement and

dominance.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

التمهيد

يتطلب النجاح في مهنة ما، قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل المادية والاجتماعية وإقامة علاقات أكثر توافقاً، مما يشعره بأهمية ذاته والسعي إلى تطويرها ضمن إمكانياته وقدراته المتاحة، وبذل أقصى جهد للنجاح المستمر، غير أنه من النادر أن يستطيع الفرد تحقيق طموحاته دون صعوبات أو صراعات أو إحباطات .

وعليه فإن نجاح المدرسة أو فشلها في تحقيق الأهداف المرسومة يتوقف على الجهد الذي يبذله مدير المدرسة في استغلال طاقات وقدرات كافة المعلمين ، فهو يتعامل مع أفراد يختلفون في شخصياتهم وقيمهم وثقافتهم وطموحاتهم وطريقة تفكيرهم وتعاملهم مع الأمور مما يؤدي إلى حدوث الصراع، فالصراع ظاهرة سلوكية طبيعية موجودة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات ، تنتج عن تجمع الناس معا في بيئة معينة ، ومن ثم يصبح الهدف هو إدارة الصراع بشكل بناء (المدهون،1995).

فالصراع في النظم لا يمكن منعه، والنظام التربوي هو أحد النظم المجتمعية المهمة ومن البديهي أن أفراد المؤسسة التربوية الذين تربطهم شبكة من العلاقات المتبادلة، والتي لا يتوقع أن يسودها مناخ ملائم من الوفاق والوئام بل لابد أن تحدث بعض التناقضات والخلافات التي ترتقي إلى درجة الصراع، إذ إن مدير المدرسة مطالب بأن يساعد العاملين بمدرسته في حل مشكلاتهم إن هم لجأوا إليه، بل إنه مطالب بتشجيعهم على اللجوء إليه لبذل قصارى جهده في مساعدتهم (حجي،1998).

وتشهد المؤسسات التربوية صراعا تنظيميا بمستويات مختلفة، وقد ينظر إلى هذا الصراع على أنه إيجابي إذا ظهر بنسبة معتدلة، لأنه يحقق قدرا من الفعالية والمنافسة ، إذا تمت إدارته بشكل فعال. ويمكن القول: إن الصراع موقف يتصف بالمنافسة حيث تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر. وهناك أسباب عديدة للصراع لعل أهمها يتعلق بالدور الذي يلعبه الفرد داخل المؤسسة، إذ قد يتعارض هذا الدور مع حاجات الفرد وقيمه واتجاهاته، وقد يكون هناك اختلاف في تعريف الدور ، أو تداخل في الأدوار، فعلى سبيل المثال قد يمارس مدير المدرسة دور المحقق مع المعلمين في كثير من الأحيان.(رمزي، 1996)

وقد يعزى الصراع التنظيمي إلى أمور كثيرة منها: الاتصال الضعيف داخل المنظمة ، وضعف التعاون أو عدم وجوده، والتصادم الشخصي بين الأفراد والجماعات بسبب اختلاف القيم ، وعدم الاتفاق على أهداف العمل وسبل تحقيقها ، وقد يعزى إلى السلطة غير المتوازنة أو السيطرة والتنافس على الأدوار (البليسي، 2003). كما أكدت العديد من الدراسات كدراسة الحشالي (2004) أن الصراع التنظيمي هو حالة أكيدة في المنظمات ، وعدم وجودها تعد حالة غير صحية للمنظمة وأنه يجب أن يكون في الحد المقبول.

أما الدافعية للعمل فهي الطاقة والحماس اللذان يمتلكان الفرد في محيط مهنة ما، ومن المعروف أنه من الصعب تخيل بقاء أي مهنة بدون أعضاء لديهم دافعية عالية ورغبة شديدة في العمل من أجل هذه المهنة، وبالتالي فإذا كان هذا ينطبق على أي مهنة، فمهنة التدريس التي يصفها بعضهم بأنها "أم المهن" أولى بذلك. فتحديات المستقبل المتعددة والمتطورة، وخاصة في مجال التربية والتعليم تتطلب مستويات عالية من الدافعية نحو العمل لدى المعلمين (أبو زيد، 2008).

والدافع : مثير داخلي يحرك سلوك الفرد ويوجهه للوصول إلى هدف معين . فهو القوة التي تدفع الفرد لأن يقوم بسلوك من أجل إشباع وتحقيق حاجة أو هدف. ويعد الدافع شكلاً من أشكال الاستثارة الملحة التي تخلق نوعاً من النشاط أو الفعالية (قطامي وعدس، 2002) .

كما يشير مصطلح الدافعية إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل. فالدافع بهذا المفهوم يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين، وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية، أو رغبات داخلية. أما الحاجة (Need) فهي حالة تنشأ لدى الكائن الحي لتحقيق الشروط البيولوجية أو السيكولوجية اللازمة المؤدية لحفظ بقاء الفرد. أما الهدف (Goal) فهو ما يرغب الفرد في الحصول عليه، ويؤدي في الوقت نفسه إلى إشباع الدافع. (القريوتي، 2000)

وبهذا يمكن القول إن الدافع هو الجانب السيكولوجي للحاجة، وأن الدافع لا يمكن ملاحظته مباشرة، وإنما نستدل عليه من الآثار السلوكية التي يؤدي إليها. فهو مفهوم أو تكوين فرضي يرتبط به مفهوم آخر، وهو الاتزان الذي يشير إلى نزعة الجسد العامة للحفاظ على بيئة داخلية ثابتة نسبياً، وبهذا ينظر العلماء الذين يتبنون وجهة النظر هذه إلى السلوك الإنساني على أنه حلقة مستمرة من التوتر وخفض التوتر. فالجوع مثلاً يمثل توتراً ويولد حاجة إلى الطعام، ويعمل إشباع دافع الجوع على خفض هذا التوتر الذي لا يلبث أن يعود ثانية.

ويمكن القول، بشكل عام: إن الدافعية مهمة لتفسير عملية التعزيز وتحديد المعززات وتوجيه السلوك نحو هدف معين، والمساعدة في التغييرات التي تطرأ على عملية ضبط المثير (تحكم المثيرات بالسلوك) والمثابرة على سلوك معين حتى يتم إنجازه (Santrock, 2005). وتلعب الدافعية الدور الأهم في مثابرة الإنسان على

إنجاز عمل ما، وربما كانت المثابرة من أفضل المقاييس المستخدمة في تقدير مستوى الدافعية عند هذا الإنسان. إن الدافعية بهذا المعنى تحقق أربع وظائف رئيسية، وهي: (Tomlinson,1993)

1. الدافعية تستثير السلوك.. فالدافعية هي التي تحت الإنسان على القيام بسلوك معين، مع أنها قد لا تكون السبب في حدوث ذلك السلوك. وقد بيّن علماء النفس أن أفضل مستوى من (دافعية الاستثارة) لتحقيق نتائج إيجابية هو المستوى المتوسط. ويحدث ذلك لأن المستوى المنخفض من الدافعية يؤدي في العادة إلى الملل وعدم الاهتمام، كما أن المستوى المرتفع عن الحد المعقول يؤدي إلى ارتفاع القلق والتوتر، وهما عاملان سلبيان في السلوك الإنساني.

2. الدافعية تؤثر في نوعية التوقعات التي يحملها الناس تبعاً لأفعالهم ونشاطاتهم؛ وبالتالي فإنها تؤثر في مستويات الطموح التي يتميز بها كل واحد منهم. والتوقعات بالطبع على علاقة وثيقة بخبرات النجاح والفشل التي كان الإنسان قد تعرض لها.

3. الدافعية تؤثر في توجيه سلوكنا نحو المعلومات المهمة التي يتوجب علينا الاهتمام بها ومعالجتها، وتدلنا على الطريقة المناسبة لفعل ذلك. وعليه فإنها ترى أن الطلبة الذين لديهم دافعية عالية للتعلم ينتبهون إلى معلمهم أكثر من زملائهم ذوي الدافعية المتدنية للتعلم (والانتباه كما هو معلوم مسألة ضرورية جداً لإدخال المعلومات إلى الذاكرة القصيرة والطويلة المدى). كما أن هؤلاء الطلبة يكونون في العادة أكثر ميلاً إلى طلب المساعدة من الآخرين إذا احتاجوا إليها. وهم أكثر جدية في محاولة فهم المادة الدراسية وتحويلها إلى مادة ذات معنى؛ بدلاً من التعامل معها سطحياً وحفظها حفظاً آلياً.

4. الدافعية - تؤدي إلى حصول الإنسان على أداء جيد عندما يكون مدفوعاً نحوه. ومن الملاحظ في هذا المجال - مجال التعليم - على سبيل المثال: أن الطلبة المدفوعين للتعلم هم أكثر الطلبة تحصيلاً وأفضلهم أداءً.

وعلى الإدارة أن تغير من سلوك العاملين بحيث تدفعهم إلى طلب مزيد من الأهداف الأرقى مستوى، وتحقيق ذلك عن طريق إدخالها لمعلومات وأبعاد ومجالات للنمو والترقي وتوفير فرص تدريب لهم واكتساب معارف وخبرات جديدة تتيح لهم فرص التوافق الاجتماعي ووسائل إشباع الحاجات الجديدة وإنها بذلك ترفع مستويات العاملين .

وبما أن المؤسسات التربوية مؤسسات إنسانية فإنها ليست بمعزل عن الصراع التنظيمي، الذي قد يؤثر سلباً في الدافعية، لذا فإن إدارة الصراع لزيادة دافعية المعلمين من خلال الاستفادة من الأخطاء السابقة يوفر بيئة صحية لدى المؤسسات التعليمية .

وفي ضوء خبرة الباحث، فإن المدارس الثانوية في الكويت يسودها الكثير من أنواع الصراع بين المدير من جهة والمعلمين من جهة أخرى، وبين المعلمين أنفسهم ، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة

يعد موضوع استراتيجيات الصراع من الموضوعات التي تجذب اهتمام الباحثين والدارسين، وذلك لأن إدارة الصراع من الجوانب المهمة للصحة النفسية لدى الأفراد، وأمر ضروري لقيام الأفراد بمهامهم على أكمل وجه، وإذا زادت حدة الصراع، فإن الفرد يتعرض للشعور بالعجز عن العمل، مما يترتب عليه انعدام الدافعية وقلة الانتاجية في العمل والقدرة على التجديد والابتكار، وعليه فإن تطبيق استراتيجيات ادارة الصراع لدى مديري المدارس مؤثر على نجاحهم وتحقيق أهدافهم.

وبرزت مشكلة الدراسة بعد أن انتهجت الحكومة الكويتية سياسة دمج المؤسسات التعليمية، وتغيير المناهج الدراسية في التعليم، مما أثر في توجهات المعلمين وأفكارهم نتيجة لخوفهم على مصالحهم، ومستقبلهم الوظيفي، وقد نجم عن ذلك العديد من الصراعات بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين والإدارة، وقد أثر ذلك سلباً في الإنتاجية ومستوى الأداء والدافعية (الريحاني، 2009).

وقد تمثل الصراع في المؤسسات التربوية في الكويت بتداخل الاختصاصات بين المعلمين في المؤسسات التربوية، وازدواجية المهمات، و حركة النقل غير الموضوعي للمعلمين من أماكن عملهم، وإعادة توزيع الكادر الوظيفي في أماكن عمل مختلفة، وتدني مستوى إدارة الصراعات التي ينتج عنها انخفاض في مستوى أداء المعلمين، وتدني مستوى دافعتيهم نحو العمل (العجمي، 2007).

لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤالين الآتيين: ما استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية؟ وما علاقتها بالدافعية لدى المعلمين في الكويت؟

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

أولاً: ما استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت؟

ثانياً : ما مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في الكويت؟

ثالثاً: هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الصراع

التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت ومستوى دافعية المعلمين؟

رابعاً : هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة

الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي ،المؤهل

العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

أولاً: تهدف هذه الدراسة الى التعرف إلى الصراع ومراحل تطوره ، والأبعاد النظرية له، ومستوياته

ومصادره ، بالإضافة إلى أنواع إدارة الصراع، ومهاراته واستراتيجيات إدارته.

كما سينبثق عن الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية يمكن صياغتها كما يلي :

1. الكشف عن مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في

الكويت.

2. الكشف عن مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت .

3. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية

الحكومية ودافعية المعلمين نحو مهنة التعليم في الكويت .

4. الكشف عن أثر المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي ،المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) في استجابات أفراد العينة.

5. الخروج بنتائج وتوصيات في ضوء مناقشة النتائج.

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الفرضيات الصفرية التالية:

أولاً: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية ، ودافعية المعلمين في الكويت .

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي ،المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال تناولها الجانبين التاليين :

أولاً : الأهمية النظرية :

تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى في البيئة الكويتية - في حدود علم الباحث - التي اهتمت بدراسة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس في الكويت وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين ، وتكمن أهميتها في :

كونها تناولت استراتيجيات إدارة الصراع بعدّها مؤشراً قوياً على نجاح سير العمل، وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين، إذ إن تطوير المدرسة يتطلب إدارة فاعلة، قادرة على خلق أجواء من التفاهم والانسجام والتفاعل بين

العاملين، والعمل على تكاتف الجهود، وتوفير بيئة محفزة تعزز الدافعية داخل الفرد للعمل وزيادة الإنتاجية مما يؤدي الى نجاح المدرسة وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

ثانيا : الأهمية التطبيقية قد تسهم هذه الدراسة بما تسفر عنه من نتائج في تزويد وزارة التربية في الكويت، خاصة الإدارات المدرسية بالتغذية الراجعة حول أهمية إدارة الصراع لمديري المدارس وجعله في الحد المقبول ؛ وذلك من خلال تزويدها بقاعدة بيانات تفيد في رسم إستراتيجية شاملة لتطوير أداء المديرين في إدارة الصراع، وتحقيق الأهداف على أسس علمية سليمة، كما ستساعد في الأخذ بالأسباب التي قد تؤدي إلى تمكين مديري المدارس في الكويت من إدارة الصراع بطريقة صحيحة مما يترتب عليه زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الذي ينعكس إيجاباً على المؤسسة التربوية ككل.

حدود الدراسة ومحدداتها

حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة الحالية بالمتغيرات التي تدرسها وهي: استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها

مديرو المدارس في الكويت وعلاقتها بالدافعية للمعلمين ، وتتضمن حدود الدراسة الآتي:.

الحدود المكانية: تتحدد الدراسة الحالية بالمدارس الثانوية الرسمية التابعة للمناطق التعليمية التالية : (الجهراء، حولي، الفروانية، الأحمدية) في الكويت.

الحدود البشرية: وتشمل معلمي ومعلمات المدارس الثانويه الرسمية التابعة للمناطق التعليمية السالفة الذكر.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة بالفصل الدراسي الثاني من عام 2010 – 2011

محددات الدراسة

يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بدلالات صدق وثبات الاستبانة التي تبين العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت التي تم إعدادها من قبل الباحث ويطورها لهذا الغرض وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة على أدواتها وبالتالي لا يمكن تعميم النتائج إلا على مجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة له.

المصطلحات الإجرائية:

استراتيجيات إدارة الصراع : هي الأساليب السلوكية التي يختارها الإداري للتعامل مع موقف الصراع بينه وبين المرؤوسين للوصول به إلى قدر مرغوب به ، والمنبثقة عن أبعاد تحدد توجه سلوك الإداري في أثناء ادارته للصراع هما :بعد الاهتمام بالنفس وبعد الاهتمام بالآخرين، أو الاثنين معا (Rehim,2001)

يعرف الباحث مصطلحات الدراسة إجرائياً على النحو التالي :

استراتيجيات إدارة الصراع: هي الطرق التي يستخدمها مديرو المدارس في الكويت ، بحيث يحصلون على درجة إدارة الصراع في مقياس أساليب إدارة الصراع الذي يتكون من خمسة مجالات هي :التعاون، التجنب، المنافسة، التسوية، والاسترضاء، وسوف يقاس مدى علاقة استراتيجيات إدارة الصراع بدافعية المعلمين ، من خلال الإجابة عن فقرات الأداة (الاستبانة) .

الدافعية: تعرف بأنها عبارة عن محركات داخلية أو قوى كامنة داخلية غير مرئية يحس بها الإنسان وتدفعه إلى التصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها لأن عدم إشباع الحاجة يحدث لدية حالة من التوتر (العقلي ، 1986)

كما عرفت الدافعية بأنها قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية ونفسية (القريوتي، 2000، 35)

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها الدرجة التي تمثل حماس المعلم ورغبته نحو مهنة التعليم والمتمثلة بمهام تعليمية وتربوية عديدة كتخطيط المواقف التعليمية، وإدارة الصف، وإدارة النشاطات الاجتماعية، وإرشاد الطلبة وتوجيههم، والاهتمام بتطوير العملية التعليمية. وتعرف بالدرجة التي يحققها أفراد العينة على المقياس المعد لهذه الغاية.

مديرو المدارس: هم قادة المدارس في الكويت الذين تعينهم وزارة التربية الذين يتولون المهام القيادية: الإدارية والفنية في مدارس الكويت والمتعلقة بالتعليم والتعلم ، والعلاقات المجتمعية ، وإدارة الموارد المادية، والتخطيط ، وشؤون الطلبة ، وإثراء المنهاج وغير ذلك وهم مجتمع وعينة الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري للدراسة، وعرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية.

أولاً: الأدب النظري

إن الصراع ما هو إلا صورة من صور التفاعل بين الأفراد والجماعات ، وهذه الصورة قد تكون إيجابية الطابع وقد تكون سلبية الطابع. وأياً كان الأمر ، فإن الصراع لا يعدو أن يقع ضمن واحد من المستويات الثلاثة الآتية:

(1) -الصراع الفردي: ويحدث عندما يتخذ الفرد قراراً ما نتيجة وجود كم من البدائل المتاحة أمامه، إذ قد يكون الصراع على هدفين إيجابيين (كالاختيار بين وظيفتين أو مركزين لهما الخصائص والسمات نفسها)، أو على هدفين إيجابي وسلبي (مثل اختيار وظيفة أعلى مركزاً ولكنها في بيئة غير آمنة) ، أو على هدفين سلبيين (كالاختيار بين وظيفة أدنى أو النقل إلى مكان عمل أبعد). (Schermerhorn,et al.2000,375)

(2) الصراع بين الأفراد: ينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك عدم اتفاق بين الأفراد على الأهداف والخطط، أو قد ينشأ نتيجة اختلافهم في المشاعر والانطباعات. (Gordan,1991:467)

(3) الصراع بين النظم والجماعات: يكون هذا الصراع على مستويات السلطة، مثل الصراع بين النظام

الرسمي (المدرسة مثلاً)، والنظام غير الرسمي (المجتمع). (Gordan, 1991: 467)

ويمكن القول: إن التقسيم السابق للصراع جاء حسب نوع الأطراف المتصارعة، غير أن هناك من

يقسم الصراع وفق متغيرات أخرى، كمرحلة الصراع، أو نتائجه. وفيما يأتي تفصيل لهذا التقسيم:

1- الصراع حسب مراحله

ينقسم الصراع بحسب مراحله إلى:

- الصراع المستتر: ويشير إلى وجود احتمالات لانبثاق الصراع.
- الصراع المدرك: صراع معروفة أسبابه، ولكنه يتسم بدلالات وعلاقات بسيطة.
- الصراع المحسوس: ويظهر على شكل قلق وتوتر وحالات من العدائية
- الصراع الصريح: يتجسد بشكل واضح في سلوكيات الأفراد والجماعات.

2- الصراع حسب نتائجه

ينقسم إلى :

- الصراع الإيجابي: ويشير إلى المواجهة بين جماعتين أو فردين أو فرد وجماعة على نحو يقود إلى تعزيز الأداء ودعم التغيير الإيجابي المطموح إليه. ولهذه النوع من الصراع آثار إيجابية أهمها أنه يساعد على تجنب الروتين والبيروقراطية، ويشجع انبثاق وجهات نظر متعددة، ويعمل على بلورة المشاكل وتحديد بوضوح بغية حلها، كما أنه يحفز المؤسسة للسير نحو التميز وحسن اتخاذ القرارات الأنسب، وصولاً إلى التغيير المطلوب.

- الصراع السلبي: ويشير إلى تلك المواجهات التي يمكن أن تعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها أو إنجاز رسالتها. ويتسم هذا النوع بأنه يحقق مكاسب فردية، ويجمد تعددية الآراء، ويحد من الابتكار والتغيير ، ويضر بالأطراف المتصارعة لانعدام قنوات التواصل المفتوح بينهم.

ويتخذ الصراع التنظيمي في المؤسسات والمنظمات (ومن بينها المدارس) مظاهر عديدة قد تتمثل في حركات النقل غير الموضوعي وغير المبرر لبعض الأفراد العاملين، أو إعادة توزيع الكادر على أماكن عمل مختلفة، أو إزاحة بعض القياديين عن مراكزهم، وغيرها من المظاهر.

ومهما كان نوع الصراع، فإن هناك أساليب عديدة لحله وإدارته، ولكن قبل التطرق إلى هذه الأساليب من المفيد القول إن أسلوب حل الصراع أو إدارته هو أسلوب حل مشكلة من خلال استعداد ورغبة الأطراف المتصارعة في الجلوس معا، والوقوف على الأسباب الحقيقية للصراع ، وتقييم وبحث مختلف وجهات النظر بغية الوصول إلى الحلول المناسبة (العصري، 2006)

أما أساليب حل الصراع أو إدارة الصراع فهي متنوعة، لعل أهمها أسلوب الانسحاب أو التجنب إذ يتنازل طرف من الأطراف المتصارعة عن مطالبه تجنباً للمواجهة مع أطراف أخرى. وهناك أسلوب الحل الوسط الذي يعني الجمع بين الحزم والتعاون مع الأطراف المتصارعة وصولاً إلى حالة ينتفي عندها الصراع. وثمة أسلوب ثالث يشير إلى وصول الأطراف المتصارعة إلى حالة من التعاون الذي يحقق مطالب الجميع، ويسمى هذا الأسلوب أحيانا بأسلوب التوفيق حيث يضحى كل طرف ببعض مطالبه، مؤكدين نقاط الوفاق ومتناسين نقاط الخلاف. ويشكل استخدام القوة نوعاً آخر من أساليب إدارة الصراع، حيث يُجبر طرف ما على قبول وجهة نظر الطرف الآخر.

وقد تناول العصري (2006)، الأساليب التي يمكن أن تتبع في إدارة الصراع:

- أسلوب المواجهة (المشاركة)

هو أسلوب حل المشكلات، عن طريق المشاركة في إدارة الصراع، التي تعتمد على استعداد ورغبة مختلف الأطراف المتصارعة في الجلوس معاً، والوقوف على الأسباب الحقيقية للصراع، وتقييم وبحث مختلف المشكلات الواقعة وصولاً إلى الحل المناسب الذي يتفق مع وجهات النظر المختلفة.

- أسلوب التهدئة:

هو مواجهة الشدة باللين، وخلق جو من الهدوء بغية التغلب على المشكلة.

- أسلوب الحل الوسط:

وهو أن يتنازل كل طرف عن بعض مطالبه، ويفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة بدلاً من عدم إيجاد حل على الإطلاق.

- أسلوب الانسحاب:

ويقصد به تجاهل وجود الصراع على أمل أن يحل من تلقاء ذاته، أو الانسحاب منه للتحرر من ضرورة التعامل مع مواقف قد تخلق صراعاً، أو اعتبار الموضوع أقل أهمية من غيره.

- أسلوب الإجبار:

استخدام السلطة البيروقراطية وتعني أن يلوح الرئيس بما في يده من سلطة الثواب والعقاب لتهديئة الصراع أو لفرض الحلول على الأطراف المتصارعة.

وعلى صعيد المدارس، يظل السؤال الملح هو: أيًا من هذه الأساليب يختار المدير لحل الصراعات التي تسود مدرسته؟ والحقيقة أن الإجابة عن هذا السؤال يتطلب تحليل الصراع القائم للوقوف على أسبابه وآثاره، ولتحديد أطرافه ومعرفة أهدافهم وغاياتهم، ومن ثم دراسة البدائل المتاحة الأنسب لحل الصراع.

ثانيا :الدافعية يتناول هذا الجزء الدافعية من حيث مفهومها ووسائلها ونظرياتها

- مفهوم الدافعية :

وتعرف دافعية العمل بأنها تلك القوى المعقدة والميول ، والحاجات ، وحالات التوتر، والآليات التي تحرك وتحافظ على السلوكيات المتعلقة بالعمل باتجاه تحقيق الأهداف الشخصية (Hoy & Miskel, 1978) .

فالدافعية هي قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين ؛ لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية ونفسية . فالدوافع تولد عند الفرد الرغبة في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته (القريوتي ، 2000) .

وتعد الدافعية مجموعة العوامل المحركة التي تحدد سلوك الفرد وتدفعه إلى عملية التفاعل في المجتمع ، وهي ليست سلوكا قابلا للملاحظة بطريقة مباشرة وإنما يستدل عليها من سلوك الأفراد في المواقف المختلفة ، لأن الأفراد لا يستجيبون للمواقف المختلفة بالطريقة نفسها بل حتى في الموقف الواحد

تكون استجابات الفرد متباينة كما ترتبط الدافعية بمتغيرات داخلية وخارجية تؤثر في الفرد سلباً أو إيجاباً ، فوجود الدافعية عند المعلم وبمستوى عال يسهم وبشكل فعال في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج والأداء الوظيفي للمعلم .

وسائل الدافعية :

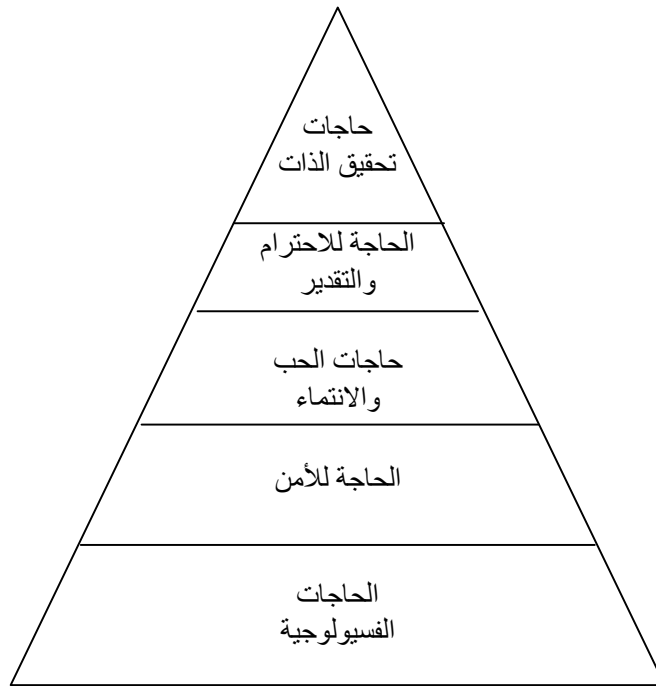
هناك العديد من وسائل الدافعية أوردها كل من (Bast2002 وعياصرة 2004) وهي على النحو التالي النقود : إذ تعد النقود من وسائل الدافعية ذات القيمة العالية في الوقت الذي يقلل علماء النفس من أهميتها . وتتحصل الدافعية عبر هذه الوسيلة عن طريق تقديم أجور إضافية أو حوافز مادية أو زيادة الراتب ويمكن للإدارة التربوية تطبيق ذلك من خلال التعليم الإضافي المأجور والمكافآت التشجيعية والعلاوات والزيادات السنوية ، والتعزيز الإيجابي على إثارة الدافعية في نفوس الأفراد ، والتعزيز وظيفية تقوية السلوك المرغوب ويتم من خلال إعطاء الفرد حوافز مرغوبة لديه أو إعطائه الأشياء التي يطمح بالحصول عليها مثل : تقرير الأداء الجيد أو كتاب الشكر والترفيه أو المكافآت التشجيعية ، والمشاركة : وهي وسيلة للاعتراف بالفرد إذ تكسب الفرد شعوراً بالأهمية والإنجاز ، وهي مؤشر إلى الحاجة للانتماء والقبول . ويتم ذلك في الإدارة التربوية عن طريق إشراك المعلم في القرارات التي تخصه أو في المناهج التي يدرسها وإغناء أو إثراء الوظيفة وهي وسيلة من وسائل الزيادة الدافعية تعمل على جعل الوظيفة ذات أهمية وذات معنى بغض النظر عن مهمات هذه الوظيفة ، ويكون ذلك عن طريق إكساب الوظيفة شعوراً عالياً بالتحدي والأهمية والإنجاز .

نظريات الدافعية :

هناك العديد من نظريات الدافعية ويمكن عرضها على النحو الآتي:

أولا : نظرية الحاجات :

تعود هذه النظرية إلى عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو Abraham Maslow الذي وضع نظريته في الدافعية عام 1943 إذ إنها تعد من أهم الدراسات التي تصدت لدراسة موضوع دوافع السلوك البشري ، وتعدّ نقطة بداية لدراسة موضوع الدافعية، وهذه النظرية تدور حول الفرد التي تُعنى بالمحتوى، إذ لاحظ التدرج في أهداف السلوك الإنساني . وأكد أن دراسة الدوافع إنما تبدأ من دراسة الحاجات الإنسانية وتفهمها. والشكل (1) يبين تصنيف ماسلو للحاجات .



الشكل (1) تصنيف ماسلو للحاجات

يرى ماسلو في تصنيفه للحاجات أن الدافعية الإنسانية تنمو على نحو هرمي لإنجاز حاجات ذات مستوى مرتفع : كحاجات تحقيق الذات، غير أن هذه الحاجات لا تتبدى في سلوك الفرد إلا بعد إشباع الحاجات الأدنى: كالحاجات الفسيولوجية والأمنية، ولا يسعى الفرد إلى إشباع حاجات الحب والانتماء مثلاً إلا بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والسلامة . وإذا حصل تعارض بين الحاجات في المستوى الأقل والحاجات في المستوى الأعلى بالقوة نفسها فالحاجات في المستوى الأدنى هي التي تسيطر وتظهر حتى يتم إشباعها.

(1) الحاجات الفسيولوجية : تشكل الحاجات الفسيولوجية قاعدة هرم ماسلو في الدافعية ، إذ إن إشباعها يعدّ ضرورياً للحفاظ على بقاء الفرد والمحافظة على نوعه، وتتسم الحاجات الفسيولوجية بأنها حاجات فطرية عامة، يشترك فيها جميع الأفراد باختلاف بيئاتهم وأجناسهم وأعمارهم، إذ إنها حاجات عضوية مرتبطة بشروط خاصة تتعلق بجسم الكائن الحي والحفاظ على توازنه. إذ إن إشباع الفرد لحاجاته العضوية سيحرره من سيطرتها وتأثيرها على سلوكه .(عوض ، 1980)

(2) حاجات الأمن : تشير هذه الحاجة إلى رغبة الإنسان في الشعور بالراحة والطمأنينة والسلامة والأمن وتجنب القلق. والاضطراب والخوف، فابتعاد الفرد عن مثل هذه الأمور يولد لديه دافعاً لمضاعفة جهده. ويتوفر الأمن النفسي للفرد من شعوره بأنه قادر على الإبقاء على علاقات متشعبة ومتزنة مع الناس، لأنه إذا فقد شعوره بالأمن فإنه لن يستطيع أن يستجيب للمواقف التي تتطلب على شيء من الخطر ، بل يستجيب لها مدفوعاً بما يشعر من مخاوف وعدم أمن وبالتالي يكون سلوكها قسرياً (عوض ، 1980).

(3) حاجات الحب والانتماء: تتطلب على رغبة في إنشاء علاقات وجدانية وعاطفية مع الآخرين بعامة ومع الأفراد والمجموعات المهمة في حياة الفرد بخاصة، وتتبدى هذه الحاجات في الشعور الذي يعانيه الفرد

لدى غياب أصدقائه أو أحبائه ويعتقد ماسلو أن إسهام الفرد في الحياة الاجتماعية محدد أو مدفوع بحاجته إلى الحب والانتماء والتعاطف وأن حالات العصيان أو التمرد التي تحدث عند الشباب قد تنجم عن عدم إشباع مثل هذه الحاجة (نشواتي ، 1988).

4) حاجات التقدير واحترام الذات : وتتمثل هذه الحاجة في رغبة الفرد في احترام الذات أو النفس واحترام الآخرين له بصورة مستمرة وبرغبته في احترامه للآخرين، كما تعمل هذه الحاجة على إظهار رغبة الفرد في الشعور بأهميته وقيمه لدى الآخرين، ومن ثم انتزاع اعتراف الآخرين بتلك الأهمية والقيمة بحيث يرونه كذلك ويقرون له بذلك فيمنحونه الاحترام والتقدير القائمين على أساس أن الاحترام والتقدير له قائم على القدرات الفعلية والحقيقية التي يمتلكها الشخص التي عكست إمكانياته وقدراته على الإنجاز والعمل (نشواتي ، 1988).

5) حاجات تحقيق الذات: تمثل هذه الحاجات الاستثمار الأمثل لطاقات وإمكانات الفرد وسلوكه بصورة عفوية، كما هي حقيقته لا كما يريده الآخرون، فالشخص الذي يحقق ذاته يحس بتقبله لذاته ويخالف الأنماط الاجتماعية أو العرف السائد ويسايرها إذا خالفت ما لديه من مبادئ (المفدى، 1993).

ولكن إذا لم يحقق الفرد ذاته فإن هذا الأمر سيؤدي إلى ظهور توترات نفسية تمارس عليه ضغطاً مستمراً قد يؤدي به إلى الإحباط (Koonts,&Hens 1980) .

ثالثاً : نظرية الحاجة إلى الإنجاز:

توصل ماكليلاند (Makliland) إلى النظرية المسماة حافز الإنجاز، أي أن هناك أفراداً ذوي ميول ورغبات في إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين ، لقد أطلق على هؤلاء الأفراد مسمى ذوي الإنجاز العالي. إذ يرى أن المجتمعات التي تتميز بدوافع أكبر للإنجاز تنتج رجال أعمال أكثر طاقة ونشاطاً وأن هؤلاء لا بد أن يتحملوا أخطار المجازفة والاستعداد لتحمل درجات متوسطة من المخاطرة تتصل بارتفاع مستوى الحاجة إلى الإنجاز . وفي الحقيقة أن هؤلاء الذين لديهم دوافع أكبر للإنجاز يتزايد احتمال نجاحهم ويفوق نظيره عند من ليسوا كذلك، كما أنهم عادة ما يكونون أكثر نشاطاً وابتكاراً وقدرة على العمل وبذل الجهد وهؤلاء الناس يستمدون إحساساً بالرضا عن عملهم بأنهم ناجحون نجاحاً يفوق ما يأتيهم من الشهرة والثناء (قطامي، قطامي، 1995).

ويعرف (ماكليلاند) (Makliland, 2002) دافعية الإنجاز بأنها نظام شبكي من العلاقات المعرفية والانفعالية الموجهة أو المرتبطة بالسعي من أجل بلوغ مستوى الامتياز والتفوق . وترى هذه النظرية أن هناك ثلاث حاجات موجودة لدى كل فرد وبدرجات متفاوتة، ولها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمة وهي:

أولاً : الحاجة إلى الإنجاز

إن الأفراد الذين لديهم دافعية للإنجاز يكون لديهم دافع للتفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار للمردود المادي ما لم ينظر إلى المردود المادي على أنه مؤشر نجاح. وتؤمن هذه الفئة بضرورة إنجاز الأعمال وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة وتحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، والرغبة في الحصول على المعلومات عن نتائج ما يقومون به

من أعمال. فهم يعملون بجد واجتهاد لتحقيق النجاح المطلوب والرغبة في قضاء وقت طويل في العمل، وهؤلاء الأفراد يروون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق، ويميلون إلى العمل الذي يشعرون بأن فيه تحدياً لمهاراتهم وقدراتهم. إذ وجد مكلياند أن هذا النوع من الأفراد يتحلون بالعديد من الخصائص التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن الحلول للمشاكل لارغبة في المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات (Bast, 2002) .

ثانياً: الحاجة إلى القوة :

إن الأفراد الذين لديهم حاجة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين . ويعتقد بأن لدى المديرين حاجة إلى القوة وحاجة الإنجاز لأنهم مسؤولون عن عمل الآخرين(العميان,2002).

ثالثاً: الحاجة إلى الانتماء:

وهذه الحاجة يعبر عنها بالسعي للمحافظة على علاقات إيجابية مع الآخرين والرغبة في بناء علاقات صداقة وتفاعل مع زملاء العمل، فهم يرغبون في الأعمال التي تتطلب تفاعلاً جيداً مع الآخرين ويرغبون في التكيف مع الآخرين، وكما يقول مكلياند إن الأفراد بحاجة ماسة إلى الانتماء والألفة، ويتصف هؤلاء الأفراد بأنهم يندفعون وراء المهمات التي تتطلب التفاعل مع الزملاء (العريمي, 2000). ويمكن توفير الدافعية من خلال السماح لهم بالعمل مع الآخرين بحيث يعبرون عن مشاعرهم ويستمتعون بتبادل الصداقات. ويشعرون بالتقدير عندما تسمح لهم ظروف العمل التفاعل مع الآخرين (Bast,2002) .

نظرية العدالة والمساواة:

وفي هذه النظرية يكون الفرد مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهو شعور وجدان عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة من العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه . ومنها نتوصل إلى فرضية قائمة على أساس العدل والمساواة (ماهر ، 1997) ، أي أن الإنسان إذا توصل إلى اعتقاد بأنه يعامل بعدالة مع الآخرين فإن هذا سيعمل على زيادة دافعيته للعمل ، تضمنت هذه النظرية ثلاثة عناصر رئيسية وهي : المدخلات والعائد، والأشخاص الآخرين للمقارنة . إذ تقوم هذه النظرية على أن الأشخاص يقارنون نسبة العوائد إلى المدخلات الخاصة بهم مع تلك الخاصة بالآخرين (Gibson, Ivancevich & Donney, 1991).

دافعية المعلمين نحو مهنتهم :

منذ أكثر من ألف عام قال سيسترو (إن أعظم هبة يمكن أن نقدمها للمجتمع؛ هي تعليم أبنائه)... ويبدو أن كلماته لا تزال تعبر عن مشاعر إنسانية رفيعة، فالمعلم، منذ أن وجد التعليم، لا يزال يقدم خدمة مهنية لأمتة من خلال تمكين التلاميذ من اكتساب المعارف والمثل العليا، وتذوق معنى الحرية ، والمسؤولية، ومن خلال تمكينهم من اكتساب مهارات التفكير الناقد، والمواطنة الصالحة، وإذا ما قيل بأن مستقبل الأمة ومصيرها إنما يكونان في أيدي أولئك الذين يربون أجيالها الناشئة، فلن يكون ذلك القول بعيداً عن الصحة، إن لم يكن مطابقاً لها ، ومن هنا كانت مكانة المعلم بين الأمم مكانة رفيعة جداً، وهي ما قررتها الثقافة العربية عبر تاريخها تجاه المعلم، فكانت مكانة المعلم في التراث العربي الإسلامي مكانة تعبر عن تقدير الأمة للمعلم، كما أنها مكانة مستمدة من العقائد والقيم الدينية التي تنتمي إليها الأمة العربية، وتفخر بها ، بعدها قيماً إنسانية حضارية لا تقتصر على عرق أو جنس أو لون (الترتوري والقضاه، 2006).

أما في العقدين الأخيرين فأصبح ينظر إلى المعلم على أنه محور مشكلات التربية وحلولها في الوقت نفسه، حيث يعد المعلمون من أهم المجموعات المهنية التي لها الدور الكبير في بناء المستقبل، وأصبح التحدي الذي يواجه الباحثين التربويين وقيادات المدارس هو إيجاد دافعية المعلمين من أجل أعلى مستوى من الأداء (Bishay, 1996) .

إن دافعية المعلمين تعد العامل الحاسم في تحقيق الأهداف التربوية، فالمعلم ذو الدافعية العالية يدخل المتعة على برامج وأنشطة المدرسة ويشعر بالفاعلية الشخصية ويكتف جهوده من أجل النجاح فيركز على إنجاز مهامته باستخدام الاستراتيجيات الإبداعية من أجل تحقيق الأهداف التربوية (Greenar, 1998). لذلك لا بد من البحث عن وسائل تزيد من دافعية المعلمين، ومن أبرز الأمور التي نتبين منها أنها تعمل على زيادة دافعية المعلمين هي المكافآت الداخلية مثل احترام الذات والمسؤولية والشعور بالإنجاز والاعتراف والتقدير (Ellis, 1984).

- العوامل التي تؤدي إلى تحسين دافعية المعلمين كما أوردها هيرزبيرغ (Wright, 1990).

1) التحصيل: يشعر المعلم بالإنجاز والنجاح في أداء المهمة أو النشاط ويمكن زيادة شعور المعلمين بالإنجاز عن طريق تشجيعهم بوضع أهداف مهنية، وتحديد أهداف مشتركة معهم ووضع معايير الإنجاز لها ووضع أهداف عليا لتحصيل التلاميذ . وهي معرفة إدارة المدرسة بإسهام المعلم في العمل، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إظهار جهود المعلم وإسهاماته الاجتماعية، وتقدير عمل المعلم بصورة ظاهرة ، وتقديم حوافز أو شهادات للأعمال المتميزة وتشجيع أولياء الأمور على تخصيص مكافآت لجهود المعلمين ، والسماح للمعلمين بحضور المؤتمرات العلمية المتخصصة.

(2) التحدي في العمل: ويمكن أن يتم من خلال مساعدة الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، ومراقبة المعلمين الجدد، والاشتراك في فرق مراجعة المناهج، وتنسيق الخدمات الجديدة في المدرسة، والتحرك للمستوى الأعلى في المدرسة.

(3) المسؤولية : وتكون عندما يشعر المعلم أنه مسؤول ومحاسب عن عمله إذ يزداد رضاه الوظيفي ويمكن زيادة المسؤولية عليه من خلال زيادة استقلالية المعلم في الصف والقرارات المتعلقة بذلك، وفتح المجال أمام المعلم لكي يبدع وتحديد القرارات التي يمكن أن يتخذها المعلم شخصياً والقرارات التي يجب أن تشترك الإدارة بها والطلب من معلمين متخصصين أن ينوبوا مكان المدير أو المشرف في حالة غيابه، والطلب من المعلمين الخبراء تقديم نماذج للتعليم أمام المعلمين الجدد.

(4) النمو والتطور: فكل شخص لابد له من أن يتطور مهنيًا في وظيفته ويجب توفير فرص النمو والتطور للمعلم وذلك من خلال: تشجيع المعلمين على الاشتراك في برامج التدريب المحلية أو المركزية أو الوظيفية، وتوافر المصادر الحديثة التربوية في مكتبة المدرسة وتشجيع المعلمين على قراءتها وخاصة ما يدور حول وظيفتهم أو تخصصهم وإعلام المعلمين بالدراسات الحديثة التي تنطبق عليهم ، وتشجيع النمو الروحي لديهم .

علاقة إدارة الصراع بالدافعية

يعدّ فيدلر (Fiedler) من أوائل الذين أسهموا في طرح تصور شامل لنظرية احتمالية في القيادة، ووفقاً لما عبر عنه فإن نظريته تنص على أن مدى ملائمة أسلوب القيادة لزيادة أداء الجماعة يتوقف على مدى ملائمة موقف الجماعة من شخصية القائد، وموقف الجماعة يتألف من ثلاثة عوامل مهمة هي:

1- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه وهو أهم عوامل موقف الجماعة.

2- القدرة على تحديد الأهداف والأدوار: ويشير هذا العامل إلى قدرة التميز القيادي.

3- درجة قوة مركز القائد: أي مدى ما يعطيه المركز للقائد من قدرة على ممارسة التأثير في أفراد الجماعة، وتتضمن المكانة والسلطة، وقوة الثواب والعقاب. (الشلالة، 1993، العموش، 1995).

مما سبق يتضح أنه لا توجد نظرية شاملة وواضحة من كافة الوجوه قادرة على تفسير طبيعة القيادة، بل لا بد من وجود أوجه قصور فيها، مما يجعل القول بأن القيادة محصلة تفاعل بين القائد والمواقف أمراً مقبولاً (الخالدي، 2002).

من هنا جاء الاهتمام عالمياً بدراسة السلوك القيادي لمدير المدرسة، لتأثير هذا السلوك في عدد من المتغيرات التنظيمية التي لها صلة بنجاح المدرسة وفعاليتها، كالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والمناخ التنظيمي، والروح المعنوية، والعلاقات بين العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرار وفعالية الإدارة المدرسية كدراسات: (Halpin, 1966, hoy w.ferguson, 1985, BASS, 1989)

أما الدراسات العربية التي أجريت على السلوك القيادي لمدير المدرسة وأثره في بعض المتغيرات التنظيمية كالعلاقة بين الإدارة والمعلمين وفعالية الإدارة المدرسية، ونتائج الطلبة، وشعور المعلمين بالأمن، فمنها الدراسات الأتية: (طوالبة، 1982، وثيودوري، 1982، ودواني وديرن، 1984. المغامسي، 1988. الصائغ وحسين 1994. رمزي، 1996. نهار، 1996. المحبوب، 2000).

كما أورد أوراسكي (Orlosky, 1984) خمسة عوامل تقع ضمن المسؤولية المباشرة لمدير المدرسة

وتسهم في تحقيق الفعالية المدرسية هي:

- قيادة إدارية قوية لدى مدير المدرسة وأهمها المواقف التعليمية.

- توفير مناخ مدرسي ملائم للتعليم.

- التأكيد على القيام بتعليم المهارات الأساسية.
- توقّعات المعلمين بأن جميع الطلبة باستطاعتهم أن يصلوا إلى مستويات مناسبة في التحصيل.
- متابعة أداء الطلبة من خلال نظام مراقبة مرتبط بالأهداف التعليمية.

(Orlosky, et al, 1984. pp:111 – 112)

وقام أورلوسكي (Orlosky, 1984) بتحليل شامل للبحوث التي جرت حول المدارس الفعالة، وقد حدد العناصر التي تزيد من فعالية المدرسة على النحو التالي:

- أهداف أكاديمية واضحة : في المدرسة الفعالة تكون الأهداف واضحة لجميع العاملين، مع وجود تأكيد مستمر لتحقيق أهداف أكاديمية عالية في معظم النشاطات المدرسية.
- الاتساق والنظام: يوجد في المدارس الفعالة تأكيد على أهمية النظام لقواعد ضرورية لتطوير منحى عملي منسق يحظى بتأييد الجميع وتقبلهم لقواعد السلوك في المدرسة والمشاركة في تنفيذها . والالتزام بقوانين عادلة توفر مناخاً مدرسياً فعالاً.
- التوقعات العالية: يوجد لدى المدرسة الفعالة ثقة عالية في قدرة طلبتها على التحصيل الجيد.
- قدرة المعلمين على التأثير: وهي توافر الثقة لدى المعلمين من خلال قيامهم بأصعب المواقف التعليمية، وتقبلهم مسؤولية تعليم الطلبة متوقعين نجاحهم، وعندما يتعامل المعلمون مع الطلبة من منطلق توقّع النجاح لهم ولطلبته ينتج تفاعل يؤدي إلى تحصيل عالٍ لدى الطلبة.
- عناية عامة: في المدرسة الفعالة يوجد عناية شاملة واهتمام بالطلبة وأعمالهم. فيتلقى الطلبة استجابات ناقدة مفيدة من المعلمين حول أعمالهم البيتية، وحول اختباراتهم، وفي المدرسة الفعالة يحصل المعلمون على الرضا من خلال إنجازات طلبتهم وتعلمهم.

- جوائز وحوافز علنية: يتمثل ذلك في إبراز التحصيل الأكاديمي الجيد، وذلك بعرض أعمال الطلبة الممتازة على لوحة الإعلانات، فتتوافر حوافز علنية للتحصيل الأكاديمي يولد مناخاً يشجع الطلبة على البذل والاجتهاد.
- مساندة المجتمع: في المدرسة الفعالة يوجد تعاون وثيق بين المجتمع وأولياء الأمور لزيادة وعيهم بأهداف المدرسة، ولإستخدام طاقات المجتمع وتوجيهها لمساندة المدرسة، لذا تقوم بين المدرسة الفعالة والمجتمع علاقة تكافلية.

أنماط الصراع: Types of Conflict

صنف الصراع إلى عدة أنماط ، واستند بعض الباحثين في تصنيف الأنماط على أساس مصادر نشوء الصراع فيما بين الأفراد وداخل الجماعات، بينما اعتمد بعضهم الآخر في تصنيف أنماطه على أساس مستويات حدوثه بين الأفراد والجماعات وداخلها وبين المنظمات، وفيما يأتي توضيح لتصنيف أنماط الصراع:

أولاً: أنماط الصراع على أساس مصادره، وقد أوردها روبنز (Robbins, 2001) وفق ثلاثة أنماط هي:

صراع المهمات (Tasks conflict) وهو الصراع العائد إلى محتوى العمل وأهدافه، والذي يتراوح وجوده من درجة منخفضة إلى درجة معتدلة من الصراعات الوظيفية البناءة التي لها أثر إيجابي في أداء عمل الجماعة؛ لأن الصراع المعتدل في بعض الأحيان يثير تولد الأفكار ويحسن من الأداء، ويفضل وجوده بدرجة منخفضة في بعض الأحيان عند ضيق الوقت لإكمال مهمات العمل أو عند وجود التباس وغموض حول مهمات الدول، وعند الاعتمادية المتبادلة بين العاملين.

صراع العلاقات : Relationships Conflict هو صراع يستند إلى العلاقات بين الأفراد نتيجة التناقض والاختلاف في شخصية الأفراد وفهمهم للأمور؛ مما يؤثر في إنجاز المهمات المطلوب العمل بها وفق الشكل المنشود في المؤسسة.

صراع العمليات: (Processes conflict): هو عائد إلى كيفية أداء سير العمل، ويعد وجود الحد الأدنى منه صراعاً وظيفياً ومفيداً للأداء والإنتاجية.

وتوصل بعض الباحثين مثل: تشيرمرهورن (Schermerhorn, etal, 2000) إلى دمج أنماط

الصراع من حيث مصادره وفق نمطين، هما:

1- الصراع الجوهرى (Substantive Conflict)

وهو عدم اتفاق جوهرى شامل حول أهداف العمل المطلوبة وكيفية إنجازها.

2- الصراع الوجداني (Emotional Conflict)

وهو مرتبط بالخلق العسير للأفراد الذي يتولد عنه أحاسيس مثل الغضب، وعدم الثقة ، وعدم

الإعجاب، والخوف والامتعاض، وهو ما يعرف في الأدب الغربى بتعارض الشخصيات (Clash of

Personalities) وهذا النوع من الصراع يصرف طاقة الأفراد عن أداء العمل المطلوب تحقيقه.

في حين ذكر (إمستوت) أن حدة الصراع الجوهرى تزداد عند ندرة الموارد، كما تزداد حدة الصراع

الوجداني نتيجة التباين في قيم الأفراد، وأحياناً قد يمتزج شكلا الصراع ويتحول الصراع من صراع حول

جوهر وأساسيات العمل إلى صراع انفعالي وجداني. (Umstot, 1988: 265)

وقد أولى الباحثون عملية إدارة الصراع التنظيمي أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من

خلال تصميم نماذج تعيين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع، وقد وضع رحيم (Rahim, 2001)

أنموذجاً تضمن أربع خطوات لعملية إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة والتي باعتقاده تفيد الإداري والمنظمة

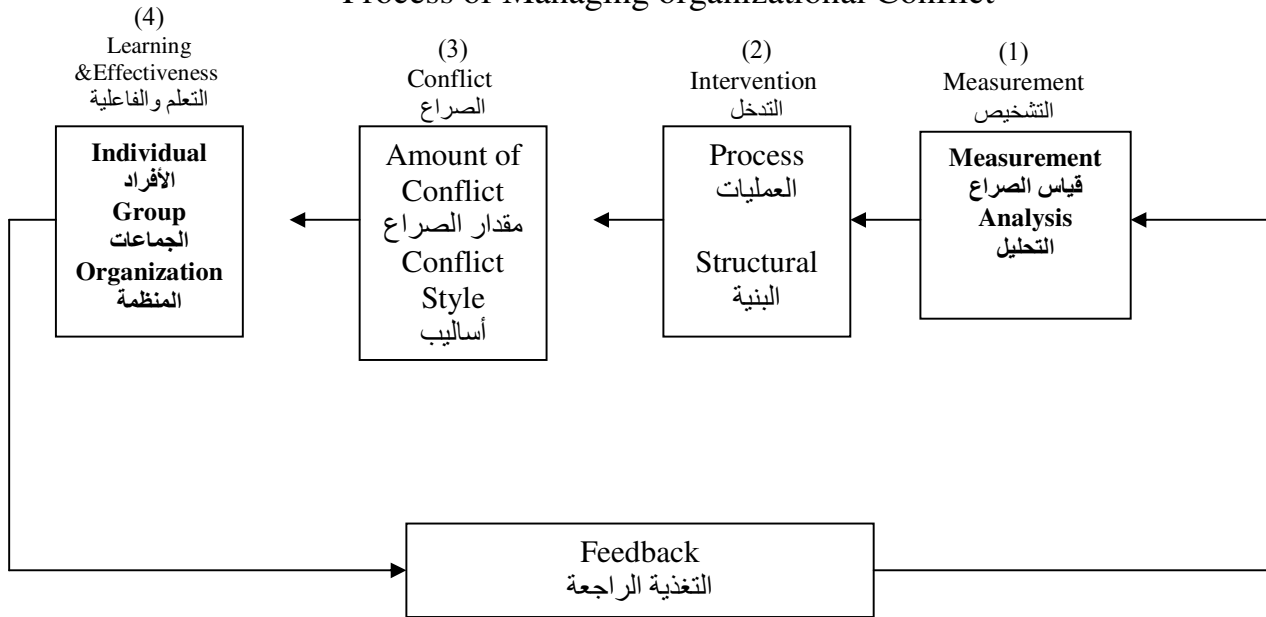
في كيفية إدارة الصراع بفاعلية.

والشكل (1) يوضح عملية إدارة الصراع التنظيمي وفق أنموذج رحيم:

شكل (1)

عملية إدارة الصراع التنظيمي

Process of Managing organizational Conflict



Source: Rahim, M. Afzalur (2001). Managing Conflict in Organizations. 3rd ed, Westport, Greenwood Publishing Group, Inc, PP. 87.

ويتضح من الشكل (1) أن خطوات عملية إدارة الصراع التنظيمي ، هي:

التشخيص (Diagnosis): وتتطلب عملية إدارة الصراع في البداية العمل على تشخيص مشكلات الصراع التي تعد مهمة ضرورية للإداري لإدارة الصراع بكفاءة وفاعلية، وقد تأخذ خطوة التشخيص الشكل الرسمي أو غير الرسمي للتعرف إلى مشكلة الصراع ومعرفة مقدار الصراع الموجود لتحديد شدته، وتجري باستخدام مقياس الصراع التنظيمي ، فضلاً عن إجراء المقابلات المتعمقة مع الأفراد ، وجمع البيانات وفحصها وتحليلها، وعملية التشخيص هي القاعدة الأساسية لخطوة التدخل في الصراع؛ لأن التدخل العملي بدون التشخيص العام يعني احتمالية حل المشكلة بصورة ظالمة أو حل مشكلة أخرى غير معنية بالصراع.

(Rehim,2001)

التدخل: (Intervention) خطوة التدخل في الصراع تأتي من خلال اتباع أسلوبين أساسيين، هما : العمليات الإنسانية (Human Processes) والبنية التقنية (Techno structural) وتشتمل العمليات الإنسانية على التدخل السلوكي مثل: الاتصال الفعال، واتخاذ القرار، والقيادة والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات ومعايير وقيم ومعتقدات الأفراد العاملين ، مع دعم أفراد المنظمة وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته، وغيرها من العمليات التي تضمن العمل المتناغم المنشود وفق نسق اجتماعي لزيادة فاعلية المنظمة.

أما التدخل البنيوي التقني فيرجع إلى ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف، والتحديث في الآلات والوسائل، والتعديل في بنية المنظمة وبعض العوامل النظامية؛ لزيادة فاعلية الأفراد والوحدات والأقسام، وليستطيع أعضاء المنظمة بلوغ الأهداف المنشودة للمنظمة، ومن الضروري للإداري القيام بإجراء التغذية الراجعة بهدف التقييم. (Rehim,2001)

الصراع: (Conflict) وهو خطوة مواجهة الصراع من خلال التعرف إلى درجة شدة الصراع الوظيفي المتعلق بجوهر العمل، ودرجة شدة الصراع الوجداني غير الوظيفي الموجود بين الأفراد والجماعات في المنظمة، والذي قد لا يكون ظاهراً للعيان، وفيما إذا كانت هذه الدرجة متدنية جداً، أو متوسطة ، أو عالية؛ للعمل على زيادة شدة الصراع الوظيفي عند تدني مستواه، واستثارتته ، أو التقليل منه في حالة ارتفاع حدته والمحافظة على قدر معتدل منه، مع التقليل من حدة الصراع الوجداني الانفعالي الذي يؤثر سلباً في المنظمة وأفرادها من خلال البحث عن مصادر نشوء الصراع وأسبابه، ومحاولة التبديل والتغيير في مصادر حدوثه، أو من خلال استخدام استراتيجيات إدارة الصراع كأساليب سلوكية متعددة والتي تعين الإداري في إدارته للصراع وكإجراء نوعي لحل المشكلات من خلال توظيف الاستراتيجية المناسبة

وفق موقف الصراع، وذلك أن لكل استراتيجياتها وسلبياتها ومواقفها المناسبة وغير المناسبة.

(Rehim,2001)

التعلم والفاعلية: (Learning & Effectiveness) وتتطلب خطوة تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة

في البداية تنفيذ خطوة تعليم أفراد المنظمة على كيفية إدارة الصراع، وهذا يستوجب تمتع القائد بعقلية

متفتحة، وأن يكون قادراً على إحداث التغيير في ثقافة المنظمة والتأثير في المرؤوسين وتشجيعهم ودفعهم

للتعامل مع المشكلات بتفكير ناقد بعيد عن الحلول التقليدية ، ومثير لإبداعاتهم ، ولديه رؤية لجعل أعمالهم

تتسم بالتحدي وجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية لزيادة فاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها، مع إجراء عملية

التقويم في كل خطوة من عمليات إدارة الصراع ومن خلال التغذية الراجعة المستمرة. (Rehim,2001)

ثانيا: الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات أساليب إدارة الصراع في المدارس وفي غيرها من المؤسسات والمنظمات: وفي هذا الجزء سيتم عرض الدراسات مقسمة إلى دراسات الصراع، ودراسات الدافعية.

الدراسات التي تناولت الصراع:

أجرى ولت Welt (2000) دراسة بعنوان، " مقارنة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس المتوسطة مع مديري المدارس العليا الشاملة" ، هدفت إلى التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التي يمارسها مديرو المدارس المتوسطة مقارنة بما يمارسه مديرو المدارس الثانوية الشاملة، في منطقتي ريفرسايد وسان برناردينو وتكونت عينة الدراسة من (39) مدير مدرسة متوسطة (34) مدير مدرسة شاملة واستخدم الباحث الاستبائية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس المتوسطة يمارسون إستراتيجية التوفيق في إدارتهم للصراع أكثر من مديري المدارس الشاملة، بينما لا توجد فروق بين مديري المدارس الثانوية الشاملة والمتوسطة في إستراتيجيات التعاون، الاسترضاء، والتجنب، والمنافسة.

وأجرى رحيم Rahim (2002) في أمريكا دراسة بعنوان "نموذج للذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع" ، هدفت إلى التعرف على علاقة أبعاد الذكاء العاطفي المتمثلة بـ: (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، التقمص العاطفي، والمهارات الاجتماعية التي يمارسها المشرفون في معالجة الصراع للمرؤوسين والمتمثلة بـ: حل المشاكل المقايضة، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على طلبة ماجستير من تخصص إدارة الأعمال من

سبع دول وهي: (الولايات المتحدة الأمريكية، اليونان، بنغلادش، هونغ كونغ ، مكاو، أفريقيا الجنوبية، والبرتغال)، وبلغت العينة (1395) طالباً من طلبة إدارة الأعمال ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مع الدافعية، كما أن هناك علاقة إيجابية مع استراتيجيات إدارة الصراع المتمثلة بحل المشكلات واستراتيجية المقايضة، مع مراعاة الاختلاف في التطبيق بين الدول مجتمع الدراسة.

أجرى عويس (2002) ، دراسة بعنوان " الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع ، "، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة واستراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبلهم في محافظة عجلون ، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية، والبالغ عددهم (118) مديراً ومديرة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي واستراتيجيات الصراع المتبعة من قبل مديري المدارس الحكومية والخاصة. أما أكثر الاستراتيجيات شيوعاً في إدارة الصراع ، فهي: التسوية، والمشاركة.

وأجرت البليسي (2003) ، دراسة بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي " ، هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (560) معلماً ومعلمة واعتمدت على الاستبانة حيث أظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة كانت على التوالي التكامل، والتسوية، والتجنب، والهيمنة والإرضاء . وأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين

استراتيجيات إدارة الصراع وكل من مستوى الروح المعنوية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

وأجرى حريم، (2003) ، دراسة بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي :دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصارف التجارية الأردنية، وتحديد أي من الأساليب أكثر تطبيقاً ، وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق الأساليب تعزى للعوامل الديمغرافية (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، الجنس)، وتوصلت الدراسة إلى أن ميل أفراد عينة الدراسة إلى استخدام الأساليب الأربعة الآتية من حيث مدى التطبيق : التعاون، فالمساومة، فالتهرب، وأخيراً أسلوب الإجبار، كما تشير الدراسة إلى وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة تعزى إلى العوامل الديمغرافية التالية: المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، العمر، سنوات الخبرة، كما تبين عدم وجود فروق تعزى إلى الجنس.

وأجرى المومني (2003) في الأردن، دراسة بعنوان " علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية من وجهة نظر المديرين والمعلمين " ، هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (290) مديراً ومديرة ، و (609) من المعلمين، وتم استخدام الاستبانة ، إذ أظهرت النتائج أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية على التوالي : الأسلوب التعاوني، التشاركي، التوفيقي، التنافسي، والتجنبي.

كما أجرى الخشالي (2004) في الأردن ، دراسة بعنوان "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع: دراسة ميدانية في عينة من الشركات
 الصناعية في الأردن " ، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير استراتيجيات التعاون والتنافس، والتجنب
 المستخدمة من قبل الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وإحساسهم
 بحدة وإيجابية الصراع التنظيمي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : وجود علاقة إيجابية ذات
 دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعاون والتجنب من جهة وإحساس العاملين بفعالية الإدارة من جهة أخرى،
 فيما كانت العلاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التنافس وإحساس العاملين بفعالية الإدارة من
 جهة أخرى، وأشارت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون والتجنب من
 جهة وإحساس العاملين بحدة الصراع من جهة أخرى، فيما جاءت العلاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية بين
 استراتيجية التنافس وإحساس العاملين بحدة الصراع ،كما بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة
 إحصائية بين استراتيجية التعاون وإحساس العاملين بإيجابية الصراع ، كما كانت العلاقة إيجابية بين
 استراتيجية التنافس والتجنب من جهة وإحساس العاملين بإيجابية الصراع .

وأجرى الأسدي (2008) في الأردن، دراسة بعنوان " مدركات الطلبة لبيئة التعلم الآمنة وعلاقتها
بتفاعلهم الاجتماعي و دافعيتهم للتعلم " ، هدفت إلى التعرف إلى علاقة مدركات الطلبة لبيئة التعلم بالدافعية
 لديهم، وتكونت عينة الدراسة من (677) طالباً وطالبة يدرسون في عشرين مدرسة حكومية وخاصة ، 9
 للذكور و 11 للإناث، حيث تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام
 الاستبانة، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فرق بين مدركات الطلبة لبيئة التعلم الآمنة باختلاف نوع المدرسة

في مجال البيئة المادية للتعلم كلما زادت مدركات الطلبة لبيئة التعلم الآمنة في الأردن زادت دافعتهم للتعلم .

وأجرت العنزي (2010) ، دراسة بعنوان " درجة ممارسة مديريات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات"هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديريات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (360) معلمة منها (170) معلمة من المرحلة الابتدائية و(89) معلمة من المرحلة المتوسطة و(101) معلمة من المرحلة الثانوية ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المديريات اللواتي يمارسن أسلوب التعاون في إدارة الصراع كانت أعلى نسبة(46.5%) حسب تقديرات المعلمات ، ثم المديريات اللواتي يمارسن أسلوب التسوية وبنسبة(19%) ثم المنافسة وبنسبة(17.8) ، ثم المجاملة وبنسبة(12.7) وأخيرا التجنب وبنسبة (4%) كما أشارت النتائج إلى أنه لا تختلف نسب تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديريات المدارس لأساليب إدارة الصراع باختلاف المرحلة الدراسية، أو المؤهل العلمي ، أو الخبرة التدريسية للمعلمات.

الدراسات التي تناولت الدافعية

كما أجرى الهمشري والذنيبات (1988) بدراسة بعنوان: "الدافعية إلى المهنة لدى العاملين بالمكتبات الجامعية في الأردن". وهدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى الكشف عن دوافع العاملين في المكتبات الجامعية في الأردن، للعمل في مهنة المكتبات. كما هدفت إلى معرفة مدى تطبيق نظرية (ماسلو) الخاصة بالتدرج الهرمي

للحاجات على واقع العاملين. وقد تكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة كاملاً، والمؤلف من جميع العاملين

في مكتبة الجامعة الأردنية واليرموك ومؤتة إذ بلغ مجموعها (102) مائة وفردان. وقد أظهرت النتائج:

1- أن الدوافع للعمل تمثلت : بالمكتبات على أنها مهنة، والتنوع في العمل ، والتحدث، والمكانة

الاجتماعية للمهنة، وظروف وبيئة العمل على الترتيب ، وهي أهم دوافع أفراد مجتمع الدراسة للعمل

في المهنة.

2- أن العوامل الدافعية التالية: الطور المهني، والسلطة والامتيازات المالية، وسهولة التعيين في المهنة،

وتأثير الأصدقاء على الترتيب . ذات أهمية قليلة بالنسبة للعاملين.

3- اعتبرت هذه الدراسة غير مؤيدة لما جاء في نظرية ماسلو، وبذلك يصعب تطبيقها على واقع حاجات

العاملين في المكتبات المذكورة.

أجرى بليكس (Blix 1989) دراسة بعنوان : "عدم التوافق بين نمط أسلوب الدافعية في متطلبات العمل على

أنه عامل في تطوير الضغط المهني". وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل الملاءمة، والفائدة بين أسلوب الدافعية،

ونوع متطلبات العمل، على أنه عامل مساهم في تكوين الضغط الوظيفي ونماذجه. واشتملت الدراسة على

سته نماذج تمت مقارنتها، وهي : نموذج الفرد - البيئة، والنموذج التفاعلي - التكاملي، ونموذج التوتر

الانتظيمي، ونموذج تحليل الجوانب، ونموذج أداء العمل والضغط الوظيفي، والنموذج الهيكلي. وتكونت عينة

الدراسة من (575) من العمداء ومساعدتي العمداء، ورؤساء الأقسام في جامعة كاليفورنيا الحكومية.

وتم قياس ثلاثة أساليب للدافعية، وأنواع متطلبات العمل، باستخدام أدوات مشتقة من نظرية بورتر في

الدافعية ، وأشارت النتائج إلى:

- 1- عدم وجود تطابق بين ضغوط العمل المدركة، وتصورات قدرة التكيف الضعيفة.
- 2- وجود علاقة ارتباطية بين الأمراض المتعلقة بالضغوط، وقدرة التكيف الضعيفة.
- 3- وجود ارتباط بين عدم التطابق بين ضغوط العمل، وقدرة التكيف الضعيفة وتغيير الوظيفة.

وأجرى دي مولين (Demoulin, 1993) مشروعاً تحت مسمى "نموذج لإعادة مفهوم الفاعلية الذاتية -

تحليل دراسة استمرت ثماني سنوات". توصل هذا المشروع إلى نتائج تصف تأثير الفاعلية الذاتية، والأداء

الفاعل على مدى ثماني سنوات (1985 - 1993). في الولايات المتحدة الأمريكية

وتكونت عينة الدراسة من (4000) فرد في مجالي إدارة الأعمال والتعليم. وشملت العينة قطاعات إدارية

وغير إدارية. وكان الغرض من هذه الدراسة تحديد أي المتغيرات التي يمكن أن تقدم تفسيراً قابلاً للتطبيق

حول تطور مفهوم الفاعلية الذاتية، ومدى تأثير الفاعلية الذاتية على فاعلية الأداء. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- 1- وجود علاقة بينية بين متغيرات الدافعية، والثقة والضغوط في تحديد الفاعلية الذاتية.
- 2- العلاقات البينية بين الدافعية، والثقة والضغوط، تميل للتقلب مسببة تغييراً في الفاعلية الذاتية.
- 3- التغيير في الفاعلية الذاتية يتفق مع الاختلاف في فاعلية الأداء

وقام العموش (1995) : بدراسة بعنوان: "العلاقة بين الأبعاد القيادية لمديري مدارس محافظة الزرقاء

الحكومية ومديراتها ودافعية معلميهما نحو العمل " هدفت الدراسة إلى معرفة درجة وجود الأبعاد القيادية لدى

المديرين، والمديرات، ومستوى دافعية المعلمين، والمعلمات في تلك المدارس نحو العمل في ضوء متغيرات

الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. وتكونت عينة الدراسة من (155) مديراً ومديرة، و (620) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. واستخدم في الدراسة استبانتان: الأولى لقياس درجة وجود الأبعاد القيادية لدى المديرين والمديرات، مؤلفة من (50) فقرة. والثانية لقياس مستوى دافعية المعلمين، والمعلمات نحو العمل مؤلفة من (50) فقرة. وتمت معالجة البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ومعامل ارتباط بيرسون. وكشفت النتائج عن:

1- أن مستوى دافعية المعلمين والمعلمات متوسط .

2- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين ، والمعلمات تعزى إلى الخبرة، والجنس.

أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة وجود الأبعاد القيادية لمديري المدارس الحكومية ومديراتها، ودافعية معلميه ومعلماتها نحو العمل.

هذا واختبر بريانت (Bryant, 1996) العلاقة بين أنماط القيادة لمديري المدارس الثانوية الحكومية، ومستويات الدافعية عند معلميه. وتم إجراء هذه الدراسة في (15) مدرسة ثانوية حكومية، في ولاية ميتشيغان في الولايات المتحدة. واشتملت عينة الدراسة على (264) مشاركاً شكلت 20% من مجتمع الدراسة، وتم استخدام أداتين لتحقيق أهداف الدراسة وهما: نموذج الخصائص التنظيمية ، ومقياس الدافعية الداخلية، وتم تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة (0.05) ، وبينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة عند مديري المدارس الثانوية، ومستوى الدافعية عند المعلمين.

وأجرى كيسي (Casey, 1996) دراسة تناولت "العلاقة بين تفاعل الخبرة ذات المعنى في العمل ودافعية العمل الداخلية المرتفعة ومعرفة النتائج الفعلية لنشاطات العمل، والرضا الوظيفي العام المرتفع ومعنى المهمة والخبرة ذات المعنى في العمل في صناعة التجزئة".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم متغيرات معينة؛ لإعادة تصميم العمل والدافعية في صناعة التجزئة، وتم اختبار النموذج المصمم لذلك في العديد من الدراسات التي شملت مجموعة من صناعات التجزئة. وتم استخدام اختبار (ت) لاختبار فرضيات الدراسة، وقد أشارت النتائج إلى أن:

1- هناك علاقة بين تفاعل الخبرة ذات المعنى، ودافعية العمل الداخلية المرتفعة.

2- هناك علاقة بين تفاعل معرفة النتائج الفعلية للنشاط الوظيفي، والرضا الوظيفي المرتفع.

وأجرى العمر (2000) دراسة بعنوان "علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين في دولة الكويت"، بهدف الكشف عن مستوى دافعية العمل لدى الموظفين في القطاع الحكومي، ومقارنتها بدافعية الموظفين في القطاعات الخاصة، والمؤسسات شبه الحكومية، في ضوء متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمسميات الوظيفية، وطبيعة المهنة. وتكونت عينة الدراسة من (2600) موظف، شملت كافة القطاعات، وتم استخدام المتوسطات الحسابية، واختبار (ت)، وتحليل التباين في تحليل البيانات، وبينت النتائج:

1- أن دافعية الموظفين بشكل عام كانت متوسطة، بغض النظر عن قطاعاتهم الوظيفية.

2- أن مستوى الدافعية لدى موظفي القطاع الخاص، أعلى من مستوى الدافعية لدى موظفي القطاع العام.

أما مستوى الدافعية لدى موظفي المؤسسات شبه الحكومية، فكان متوسطاً.

3- وجود ارتباط إيجابي بين مستوى الدافعية، وسنوات الخبرة.

وقد اتفقت إحدى نتائج هذه الدراسة، التي بينت أن دافعية الموظفين بشكل عام متوسطة، بغض النظر عن قطاعاتهم الوظيفية، مع إحدى نتائج دراسة العموش (1995). واختلفت في نتيجة أخرى لها بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى الدافعية، وسنوات الخبرة مع إحدى نتائج دراسة العموش (1995)، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين، والمعلمات تعزى للخبرة.

وأجرت **القُدومي (2000)** دراسة حول: "العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وكل من دافعية معلميهما والضبط المدرسي فيها". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية، ودافعية معلميهما، ومستوى الضبط المدرسي في مدارسهم. وتكونت عينة الدراسة من (427) مستجيباً، منهم (85) مديراً ومديرة لمدارس ثانوية حكومية، وخاصة، في منطقة عمان الأولى و (342) معلماً ومعلمة. واشتملت الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة هي: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. واستخدمت الباحثة مقياس السمات لجوردون، ومقياس الدافعية للباحثة أمل ديرانية، ومقياس الضبط للباحث مأمون جبر. وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وتحليل التباين، واختبار (ت). وقد توصلت النتائج إلى:

1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدافعية لدى أفراد العينة، تعزى إلى سمات

المديرين الشخصية.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدافعية لدى المعلمات، تعزى إلى سمات المدير

الشخصية.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدافعية لدى المعلمين الذكور، تعزى إلى سمات المديرين الشخصية.

وأجرى ين تشان Yin Chan (2000) دراسة بعنوان "علاقة الاهتمامات المهنية ودافعية القيادة"، هدفت إلى التعرف إلى علاقة الاهتمامات المهنية والدافعية للقيادة، حيث تكونت عينة الدراسة من (285) طالباً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ضمنية بين الاهتمامات المهنية ودافعية القيادة، كما تم الكشف عن وجود علاقة بين طبيعة العمل واهتمامات الأفراد القائمين بتلك الأعمال.

وأجرى مارتن Martin (2000) دراسة بعنوان "الدافعية في إنجازات المدارس"، هدفت الدراسة إلى معرفة العمليات التي سوف ندركها في دراسة الدافعية في إنجازات المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن جودة تعليم الطلبة يعتمد على تفاعل طبيعة العلاقات الاجتماعية الموجودة داخل الغرفة الصفية التي لها دور مهم في تحقيق العلاقة التي تربط بين الدافعية والفوائد المرجو تحقيقها، وبذلك فإنه يجب ربط الدافعية بهيكل المؤسسة التعليمية.

وأجرى بلاكمان (2003) Blakman في الولايات المتحدة الأمريكية دراسة بعنوان أثر الدافعية المهنية للتربية العلمية على المعلمين ذوي المستويات المتباينة بالاعتماد على نموذج التغيير المفاهيمي، هدفت إلى استكشاف الدافعية المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية للتربية العلمية بالاعتماد على نموذج التغيير المفاهيمي الذي نقل تعليم العلوم الابتدائي إلى تدريس العلوم المتطابق مع المعايير القومية للتربية العلمية، وتكونت عينة الدراسة من (7) مربين أمريكيين من أصل إفريقي يعملون في المنطقة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، حيث جرى الحصول على البيانات من خلال الملاحظات داخل الصف، ومن

خلال المقابلات الشخصية مع المعلمين، وأشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الدافعية المهنية لدى المعلمين الذين شاركوا في برامج التطوير المهني للتربية العلمية .

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع استراتيجيات إدارة الصراع ، ودافعية المعلمين بطرق متباينة، فقد هدفت بعض الدراسات إلى ربط علاقة استراتيجيات إدارة الصراع بالأنماط القيادية أو الروح المعنوية أو المناخ التنظيمي، أو إحساس العاملين كدراسة عويس (2000) و البليبيسي (2003) (والمومني(2003) ودراسه الخشالي(2004) التي أجريت خارج المؤسسة التعليمية ، كما تناولت بعضها مقارنة إدارة الصراع بين مدارس مختلفة كدراسة ولت Welt (2000).

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع الدافعية فلم تتناول موضوع استراتيجيات إدارة الصراع ، فقد هدفت بعض الدراسات إلى التعرف إلى الدافعية في إنجاز المعلمين كدراسة مارتن Martin (2000) ، في حين هدف بعضها الآخر إلى علاقة مدركات الطلبة لبيئة التعلم بدافعيتهم كدراسة الأسدي (2008) في الأردن.

وانتقلت دراسة البليبيسي (2003) (والمومني(2003) في النتائج حيث أظهرت النتائج وجود علاقة بين استراتيجيات الصراع والمتغيرات الوسيطة وإن اختلفت في بعض المتغيرات كالروح المعنوية والمناخ التنظيمي ، كدراسة البليبيسي (2003) ودراسة المومني(2003)، وقد أجريت الدراستان في ذات المنطقة (الأردن) وفي عام 2003.

واستناداً لما ذكر سابقاً فقد اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تناولها لموضوع استراتيجيات الصراع ودافعية المعلمين ، في حين اختلفت عنها في مجتمع وعينه واداة الدراسة فقد هدفت في التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت وقد جاءت الدراسة الحالية مكملّة للدراسات السابقة في تعميق المعرفة حول التعرف إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل، وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وطريقة اختيار العينة، ووصفاً لخطوات إعداد أداة الدراسة المستخدمة، والخطوات اللازمة للتحقق من صدقها، وثباتها، كما يتضمن وصفاً لإجراءات الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية، التي سوف تستخدم في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

بعد تحديد مشكلة الدراسة، وهي الكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانويين الحكوميين في الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين، وبعد الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة، ومراجعة العديد من المناهج البحثية، توصل الباحث إلى أن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي الارتباطي، لمناسبته في الإجابة عن تساؤلات الدراسة، الذي أشار إليه عبيدات، بأنه "يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها، بينما التعبير الكيفي الكمي يعطينا وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى" (1993: 219).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس التابعة للمناطق التعليمية التالية: الجهراء ، حولي،

الفروانية ، الأحمدى والبالغ عددهم (16784) معلماً ومعلمة، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة:

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة (المعلمين والمعلمات)

حسب المناطق التعليمية في دولة الكويت

الرقم	المناطق التعليمية	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المجموع
1	الجهراء	1238	1549	2787
2	حولي	1208	1368	2576
3	الفروانية	1266	1616	2882
4	العاصمه	1127	1305	2432
5	مبارك الكبير	1203	1418	2621
4	الأحمدى	1528	1958	3486
	المجموع	7570	9214	16784

عينة الدراسة

اختار الباحث عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية البسيطة ، بواقع 5 % ، من مجتمع الدراسة ، وبذلك بلغ حجم العينة (585) من المعلمين من مختلف الجنسين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2)

توزيع عينة الدراسة (المعلمين والمعلمات)

حسب المناطق التعليمية في دولة الكويت

الرقم	المناطق التعليمية	عدد المعلمين والمعلمات	5% من عدد المعلمين والمعلمات
1	الجهراء	2787	140
2	حولي	2576	128
3	الفروانية	2882	143
4	الأحمدي	3486	174
	المجموع	11731	585

والجدول (3) التالي يوضح نتائج تحليل البيانات للتوزيع الديمغرافي لعينة الدراسة حيث تم إيجاد

التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمنطقة التعليمية.

جدول (3)
وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	449	76.8%
	أنثى	136	23.2%
المجموع	المجموع	585	100%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	129	22.1%
	بكالوريوس	359	61.4%
	دبلوم عالي	44	7.5%
	ماجستير فما فوق	55	9%
	المجموع	585	100%
الخبرة	5 سنوات فأقل	118	20.2%
	6-10 سنوات	176	30.1%
	11-15 سنة	163	27.9%
	16 سنة فأكثر	128	21.9%
	المجموع	585	100%
المنطقة	منطقة الجهاد	140	23.9%
	منطقة الفروانية	143	24.4%
	منطقة حولي	128	21.9%
	منطقة الأحمدية	174	29.7%
	المجموع الكلي	585	100%

يتضح من الجدول رقم (3) أن فئة الذكور تشكل نسبة 76.8% من العينة في حين شكلت فئة

الإناث نسبة 23.2% هذا وكانت عينة الدراسة للمؤهلات العلمية دبلوم متوسط 22.1%، و البكالوريوس

بنسبة 61.4%، و الدبلوم العالي بنسبة 7.5%، والماجستير بنسبة 5.6%، وفما فوق بنسبة 9%. وتمثلت عينة الدراسة لسنوات الخبرة 5 سنوات فأقل بنسبة 20.2%، ولفئة 6-10 سنوات بنسبة 30.1%، و 11-15 سنة بنسبة 27.9%، ولفئة 16 سنة فأكثر بنسبة 21.9%. ويتضح من الجدول أنه تمثلت عينة الدراسة في منطقة الجهراء بنسبة 23.9%، وفي منطقة الفروانية بنسبة 24.4%، وفي منطقة حولي بنسبة 21.9%، وأخيراً في منطقة الأحمدى بنسبة 29.7%.

أداة الدراسة :

قام الباحث بتطوير واعداد استبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة واعتمد على مقياس (Likert Scale) الخماسي و منحت الدرجات من (1، 2، 3، 4، 5) بدءاً بالبدايل (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة) ، وسوف تشتمل الاستبانة على جزئين:

- الجزء الأول: استبانة حول مؤشرات استراتيجيات إدارة الصراع والمتمثلة بـ:

إستراتيجية التكامل، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية الإرضاء، إستراتيجية الهيمنة، إستراتيجية التسوية. قام الباحث ببناء أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة بعد الاطلاع على الأدب السابق ذي العلاقة بموضوع ، والبحوث والرسائل الجامعية ذات الصلة بموضوعها مثل دراسة البلبيسي(2003)، ودراسة المومني(2000)،.

وقد تكونت في صورتها النهائية من قسمين الملحق(3) على النحو الآتي:

المتغيرات الديمغرافية(الوسيط): وتتمثل بما يلي:

— النوع الاجتماعي وله مستويان: ذكر، أنثى.

— المؤهل العلمي وله أربعة مستويات: ، بكالوريوس، دبلوم عالٍ، ماجستير ، فما فوق.

— سنوات الخبرة وله أربعة مستويات: 5 سنوات فما دون، 6 - 10 ، 11 - 15 ، 16 - فأكثر

- الجزء الثاني: استبانة دافعية المعلمين .

قام الباحث ببناء أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة بعد الاطلاع على الأدب السابق ذي العلاقة بموضوع ،

والبحوث والرسائل الجامعية ذات الصلة بموضوعها مثل دراسة العمر (2000)، ودراسة

القدومي(2000)، وتكونت بصورتها الأولية من (24) فقره وتم الاتفاق عليها

صدق الأداة:

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة ، تم عرضها على مجموعة من المحكمين، من ذوي الخبرة

والاختصاص، لإبداء الرأي في كل مجال من مجالات الدراسة ، ولإبداء الرأي في فقرات كل مجال ، من

حيث ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة، ووضوح الفقرات، وسلامة الصياغة اللغوية. وقد تم حذف الفقرات

التي لم تحز على إجماع (60%) فما فوق من المحكمين، ويشير الملحق (2) إلى أسماء السادة المحكمين.

ثبات الأداة

ولحساب ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة الاختبار وإعادة تطبيقه

(test-re-test) إذ طبقت على (20) معلماً ومعلمة من عينة خارج عينه الدراسة بفارق زمني بين التطبيقين

مدته أسبوعين ، وتم حساب الثبات باستخدام معادلة بيرسون Person Correlation وكانت قيم معامل

الثبات للمحاور الفرعية والدرجة الكلية كما في الجدول (4)

جدول (4)

نتائج معاملات الثبات باستخدام طريقة إعادة الاختبار

متغيرات الدراسة	قيمة معامل الثبات
المحور الأول استراتيجيه اداره الصراع	
مجال استراتيجيه التعاون	0.88
مجال استراتيجيه التجنب	0.79
مجال استراتيجيه الاسترضاء	0.81
مجال استراتيجيه التسوية	0.95
مجال استراتيجيه الهيمنة	0.78
المحور الثاني	
الدافعية لدى المعلمين	0.87
الاستبانة ككل	0.87

إذ بلغت قيمة الدرجة الكلية لمعامل الثبات (0.87) وتعد قيم معامل الثبات مقبولة لأغراض هذه الدراسة في ضوء الدراسات السابقة ولحساب الاتساق الداخلي لمتغيرات الاستبانة فقد قام الباحث باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (α -Chronbach) ويبين الجدول (4) نتائج الاختبار حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات

الدراسة وللاستبانة بشكل عام أعلى من (60%) وهي نسبة مقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية.

جدول (5)

نتائج معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

متغيرات الدراسة	قيمة معامل الثبات
المحور الأول استراتيجيه اداره الصراع	
مجال استراتيجيه التعاون	0.67
مجال استراتيجيه التجنب	0.78
مجال استراتيجيه الاسترضاء	0.73
مجال استراتيجيه التسوية	0.70
مجال استراتيجيه الهيمنة	0.84
المحور الثاني	
الدافعية لدى المعلمين	0.90
الاستبانة ككل	%94

إجراءات تنفيذ الدراسة

(1) لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بما يلي:

1. تم تطوير أداة الدراسة ، على شكل استبانة يتضمن خمسة مجالات تشمل محور استراتيجيات الصراع ، و محور دافعية المعلمين.

(2) وبعد أن تم إجراء التعديلات في ضوء مقترحات المحكمين، أصبحت الأداة في صورتها النهائية.

(3) تم أخذ الموافقات الرسمية اللازمة من قسم الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ومن الجهات المعنية بالكويت.

قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة ؛ للإجابة عنها، ومن ثم تحليل الإجابات ومناقشتها، والخروج بنتائج وتوصيات.

متغيرات الدراسة

تتكون الدراسة من المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الصراع وله خمسة أبعاد هي:

— استراتيجية التكامل.

— استراتيجية التجنب.

— استراتيجية الإرضاء.

— استراتيجية الهيمنة.

— استراتيجية التسوية.

المتغير التابع: دافعية المعلمين.

المتغيرات الديمغرافية (الوسيط): وتتمثل بما يلي:

— النوع الاجتماعي وله مستويان: ذكر، أنثى.

— المؤهل العلمي وله أربعة مستويات: ، بكالوريوس، دبلوم عال، ماجستير، فما فوق.

— سنوات الخبرة وله أربعة مستويات: (5 سنوات فما دون)، (6 - 10) ، (11 - 15)، (16 - فأكثر)

المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من أفراد العينة، تم إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة بواسطة الحاسب الآلي

باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، حيث تم استخدام الإحصائيات التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حسب متغيراتها.

2- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، واختبار التباين الأحادي (One Way Anova) واختبار شيفيه

Scheffe Test للمقارنات البعدية للإجابة عن السؤال الرابع لإيجاد الفروق بين تقديرات أفراد عينة

الدراسة في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية تبعاً

لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة.

3- معادلة كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات الاداء .

4- معامل ارتباط بيرسون Person Correlation للإجابة عن السؤال الثالث للتعرف على العلاقة بين

استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في

دولة الكويت.

وقد تم تحديد مستوى الصراع ومستوى الدافعية في ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط ، مرتفع) حسب

المعادلة: القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل - 1

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

- المستوى المنخفض من : $2.33 - 1$

- المستوى المتوسط من : $3.67 - 2.34$

- المستوى المرتفع من : $5 - 3.68$

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل وصفاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة من أجل التعرف إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت .

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه، ما استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت، ولكل مجال من مجالات الدراسة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	استراتيجية التعاون	3.69	0.87	1	مرتفعة
3	استراتيجية الاسترضاء	3.57	0.73	2	متوسطة
4	استراتيجية التسوية	3.51	0.74	3	متوسطة
5	استراتيجية الهيمنة	3.50	0.79	4	متوسطة
2	استراتيجية التجنب	3.47	0.80	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.55	0.62		متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) وانحراف معياري (0.62)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بدرجة متوسطة باستثناء مجال استراتيجية التعاون كانت مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.47 - 3.69)، وجاءت في الرتبة الأولى استراتيجية التعاون ، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.87)، وفي الرتبة الثانية جاءت استراتيجية الاسترضاء بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.73)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة استراتيجية الهيمنة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.79)، وجاءت في الرتبة الأخيرة استراتيجية التجنب بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.80)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:-

أولاً : استراتيجية التعاون:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات استراتيجية التعاون، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات استراتيجية التعاون مرتبة تنازلياً

رقم الفقره	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2-	يعمل مع المعلمين؛ لإيجاد حلول لمشكلة ما.	3.93	0.87	1	مرتفعة
1-	يتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.	3.88	0.92	2	مرتفعة
4-	يشرك المعلمين في بحث قضايا التعليم.	3.63	0.97	3	متوسطة
3-	يجعل أفكاره متكاملة مع أفكار المعلمين؛ للوصول إلى قرار مشترك	3.51	1.05	4	متوسطة
5-	يناقش القرارات الوزارية مع المعلمين.	3.48	1.05	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.69	0.87		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أن استراتيجية التعاون لإدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) وانحراف معياري (0.87)، وجاءت المتوسطات الحسابية لفقرات هذه الاستراتيجية بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93 - 3.48)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) "يعمل مع المعلمين؛ لإيجاد حلول لمشكلة ما"، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.87)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) "يتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع". بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.92)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) "يجعل أفكاره متكاملة مع أفكار المعلمين؛ للوصول إلى

قرار مشترك " بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.05)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) " يناقش القرارات الوزارية مع المعلمين " بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.05).
ثانياً : استراتيجية الاسترضاء:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة ل فقرات استراتيجيات الاسترضاء، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة ل فقرات استراتيجيات الاسترضاء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة (استراتيجية الاسترضاء)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13-	يعمل على إرضاء توقعات المعلمين.	3.79	1.06	1	مرتفعة
14-	يتجه غالباً مع اقتراحات المعلمين.	3.64	1.03	2	متوسطة
15-	يتنازل عادة عن رأيه للمعلمين	3.57	1.09	3	متوسطة
12-	يعمل على تلبية رغبات المعلمين.	3.47	0.98	4	متوسطة
11-	يعمل على ارضاء حاجات المعلمين.	3.39	1.07	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.57	0.73	-----	متوسطة

يلاحظ من الجدول (8) أن استراتيجية التعاون لإدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) وانحراف معياري (0.73)، وجاءت فقرات هذه الاستراتيجية بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.79 - 3.39)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) " يعمل على إرضاء توقعات المعلمين " ، بمتوسط

حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.06)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (14) " يتجه غالباً مع اقتراحات المعلمين " بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.03)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (12) " يعمل على تلبية رغبات المعلمين " بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.98)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) " يعمل على ارضاء حاجات المعلمين " بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.07).

ثالثاً : استراتيجية التسوية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات استراتيجيات التسوية، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات استراتيجية التسوية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16-	يتوصل عادة إلى الحل الوسط، لحسم الخلافات.	3.72	1.18	1	مرتفعة
17-	يقترح أرضية مشتركة للتوصل إلى حل.	3.56	1.14	2	متوسطة
18-	يلجأ غالباً إلى التفاوض مع المعلمين، للتوصل إلى حل وسط.	3.55	1.02	3	متوسطة
19-	يلجأ غالباً إلى الالتقاء بالمعلمين أثناء الاستراحة.	3.41	1.06	4	متوسطة
20-	يلجأ عادة لتكوين علاقات طيبة مع المعلمين خارج المدرسة.	3.32	1.08	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.51	0.74		متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة استراتيجية التسوية لإدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51) وانحراف معياري (0.74)، وجاءت فقرات هذه الاستراتيجية بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.32 - 3.72)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) "يتوصل عادة إلى الحل الوسط، لحسم الخلافات"، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.18)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (17) "يقترح أرضية مشتركة للتوصل إلى حل" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.14)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (19) "يلجأ غالباً إلى الالتقاء بالمعلمين أثناء الاستراحة" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.06)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) "يلجأ عادة لتكوين علاقات طيبة مع المعلمين خارج المدرسة" بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.08).

رابعاً : استراتيجية الهيمنة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات استراتيجية الهيمنة، ويظهر الجدول (10) ذلك

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات استراتيجية الهيمنة مرتبة تنازلياً

رقم الفقره	الفقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
24-	يستخدم نفوذه؛ للفوز في موقف تنافس.	3.58	0.97	1	متوسطة
23-	يستخدم الحزم بالدفاع عن وجهة نظره	3.56	1.01	2	متوسطة
25-	يصدر قراراته دون إشراك المعلمين في صنع القرار	3.53	1.00	3	متوسطة
22-	يستخدم سلطته؛ للقبول بأفكاره.	3.51	1.00	4	متوسطة
21-	يستخدم نفوذه؛ للقبول بأفكاره.	3.32	1.06	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.50	0.79		متوسطة

يلاحظ من الجدول (10) أن استراتيجية الهيمنة لإدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومي في الكويت، كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وانحراف معياري (0.79)، وجاءت جميع فقرات هذه الاستراتيجية في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.58-3.32)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقره (24) "يستخدم نفوذه؛ للفوز في موقف تنافس."، بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.97)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقره (23) "يستخدم الحزم بالدفاع عن وجهة نظره" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.01)، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقره (22) "يستخدم سلطته؛ للقبول بأفكاره" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقره (21) "يستخدم نفوذه؛ للقبول بأفكاره" بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.06).

خامساً : استراتيجية التجنب:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات استراتيجية التجنب، ويظهر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات استراتيجية التجنب مرتبة تنازلياً

رقم الفقره	الفقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7-	يتجنب أي خلاف مع المعلمين.	3.73	1.10	1	مرتفعة
6-	يتجنب التصريح علناً بخلافاته مع المعلمين.	3.58	1.08	2	متوسطة
8-	يتجنب تبادل الألفاظ غير الجيدة مع المعلمين.	3.52	1.02	3	متوسطة
10-	يتجنب أي مواجهة مع المعلمين	3.30	1.12	4	متوسطة
9-	يتجنب المناقشات المفتوحة مع المعلمين.	3.23	1.15	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47	0.80		متوسطة

يلاحظ من الجدول (11) أن استراتيجية التجنب لإدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) وانحراف معياري (0.80)، وجاءت جميع فقرات هذه الاستراتيجية في الدرجة المتوسطة باستثناء فقره واحدة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.23 - 3.73)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقره (7) "يتجنب أي خلاف مع المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.10)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقره (6) "يتجنب التصريح علناً بخلافاته مع المعلمين". بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.08)، وجاءت في

الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (10) " يتجنب أي مواجهة مع المعلمين " بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.12)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) " يتجنب المناقشات المفتوحة مع المعلمين " بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.15).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثاني الذي نصه، ما مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكوميه في الكويت، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجه الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكوميه في الكويت

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبه	المستوى
18-	أحب البقاء في المدرسة أطول وقت ممكن.	3.93	2.21	1	مرتفعه
1-	أشعر بالسرور وأنا ذاهب إل المدرسة كل صباح.	3.76	1.01	2	مرتفعه
2-	أشعر بالسعادة كلما دخلت غرفة الصف.	3.70	0.98	3	مرتفعه
3-	أشعر أن مهنة التدريس ممتعة.	3.69	1.04	4	مرتفعه
8-	أميل إلى إعطاء أفضل ما لدي في كل ما أقوم به من أعمال مدرسية.	3.67	1.14	5	متوسطه
24-	استمع للطلبة وأحاول مساعدتهم في حل مشكلاتهم.	3.65	1.07	6	متوسطه
20-	يزداد تعلقي بمهنة التدريس كلما ازدادت خبرتي.	3.63	0.97	7	متوسطه
15-	أكون صداقات مع أولياء أمور الطلبة.	3.58	0.96	8	متوسطه
22-	لا أفكر في تغير مهنتي.	3.58	1.08	9	متوسطه

متوسطه	10	1.09	3.55	أحافظ على ممتلكات المدرسة كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة.	-12
متوسطه	11	1.04	3.54	أتطوع للقيام بأعمال إضافية لخدمة المدرسة.	-14
متوسطه	12	1.05	3.51	ألتزم بتعليمات الإدارة المدرسية عن طيب خاطر.	-19
متوسطه	13	0.99	3.50	أشعر بالتفاؤل عندما أقوم بعملتي.	-4
متوسطه	14	1.07	3.50	أكره التغيب عن المدرسة.	-13
متوسطه	15	1.01	3.50	أفتخر بمهنتي أمام الآخرين.	-16
متوسطه	16	1.05	3.48	لا أفكر في الانتقال من مدرستي.	-21
متوسطه	17	1.07	3.39	أتمكن من بحث ما يوجهني من مشكلات مع مدير المدرسة.	-10
متوسطه	18	1.03	3.32	أشعر أن مهنتي تقابل بالاحترام من قبل الآخرين.	-5
متوسطه	19	1.12	3.32	أفكر دائماً في ضرورة بذل جهد أكبر للتغلب على نقاط الضعف في التدريس.	-9
متوسطه	20	1.10	3.30	أشتاق إلى عملي عندما أتغيب عن المدرسة.	-17
متوسطه	21	1.15	3.20	يهمني أن يشعر الآخرون بأنني أفضل من يقوم بمهنة التدريس.	-6
متوسطه	22	1.14	3.19	أقوم بما يكلفني به المدير بصدر رحب.	-7
متوسطه	23	1.14	3.19	أنال ثناء مدير المدرسة عندما أنجز أعمالي.	-11
متوسطه	24	1.12	3.19	أعامل الطلبة كأبنائي.	-23
متوسطه	25	0.65	3.49	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.65)، وجاءت فقرات هذه الاستبانة في المستويين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93 - 3.19)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (18) "أحب البقاء في المدرسة أطول وقت ممكن"، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (2.21)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) "أشعر بالسرور وأنا ذاهب إلى المدرسة كل صباح" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.01)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) "يهمني أن يشعر الآخرون بأنني أفضل من يقوم بمهنة التدريس" بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.15)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرات (7) "أقوم بما يكلفني به المدير بصدر رحب" و(11) "أنال ثناء مدير المدرسة عندما أنجز أعمالي" و(23) "أعامل الطلبة كأبنائي" بمتوسط حسابي (3.19) وانحرافات معيارية (1.14)، و (1.12) على التوالي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه، هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ودافعية المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ودافعية المعلمين، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (13) يبين هذه النتائج

الجدول (13)

معامل الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ومستوى دافعية المعلمين باستخدام معامل بيرسون

الاستراتيجية	مستوى الدلالة
التعاون	0.640** 0.000
التجنب	0.687** 0.000
الاسترضاء	0.627** 0.000
التسوية	0.545** 0.000
الهيمنة	0.626** 0.000
الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة الصراع	0.795** 0.640** 0.000

• **دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يظهر من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ومستوى دافعية المعلمين إذ بلغ معامل الارتباط (0.640) وبمستوى دلالة (0.000) ، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كافة استراتيجيات إدارة الصراع ومستوى دافعية المعلمين، وأن هذه العلاقات جميعها كانت موجبة. وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الأولى التي تنص على: لا توجد

علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكوميه ، ودافعية المعلمين في الكويت .

رابعاً: النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الرابع الذي نصه، هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكوميه في الكويت تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكوميه في الكويت ، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعا لمتغير الجنس، والجدول (14) يبين النتائج

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت تبعاً لمتغير الجنس

الاستراتيجية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التعاون	ذكور	449	3.71	0.88	1.167	0.244
	إناث	136	3.61	0.84		
التجنب	ذكور	449	3.49	0.79	0.985	0.325
	إناث	136	3.41	0.83		
الاسترضاء	ذكور	449	3.57	0.72	0.084	0.933
	إناث	136	3.58	0.77		
التسوية الهيمنة	ذكور	449	3.5	0.74	0.782	0.435
	إناث	136	3.56	0.73		
	ذكور	449	3.49	0.80		
	إناث	136	3.51	0.76		
الدرجة الكلية	ذكور	449	3.55	0.62	0.329	0.742
	إناث	136	3.53	0.63		

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت تبعاً لمتغير الجنس ، استناداً إلى قيمة t المحسوبة إذ بلغت (0.329)، وبمستوى دلالة (0.742) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت تبعاً للجنس في أي استراتيجية من الاستراتيجيات الخمس، إذ كانت قيم t غير دالة إحصائياً . وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الصفرية الثانية على مستوى الجنس

التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي).

2- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعاون	دبلوم متوسط	129	3.52	0.89
	بكالوريوس	359	3.69	0.67
	دبلوم عالٍ	44	4.17	0.68
	ماجستير	33	3.75	2.05
	فما فوق	20	3.52	0.81
	المجموع	585	3.69	0.87
التجنب	دبلوم متوسط	129	3.29	1.07
	بكالوريوس	359	3.47	0.62
	دبلوم عالٍ	44	4.02	0.81
	ماجستير	33	3.42	0.96
	فما فوق	20	3.43	0.91
	المجموع	585	3.47	0.80
الاسترضاء	دبلوم متوسط	129	3.46	0.83
	بكالوريوس	359	3.60	0.63

0.79	3.90	44	دبلوم عالٍ	
0.88	3.42	33	ماجستير	
0.95	3.29	20	فما فوق	
0.73	3.57	585	المجموع	
0.83	3.43	129	دبلوم متوسط	التسوية
0.66	3.55	359	بكالوريوس	
0.79	3.81	44	دبلوم عالٍ	
0.85	3.37	33	ماجستير	
0.67	3.02	20	فما فوق	
0.74	3.51	585	المجموع	
0.88	3.35	129	دبلوم متوسط	
0.72	3.52	359	بكالوريوس	
0.82	3.93	44	دبلوم عالٍ	الهيمنة
0.87	3.35	33	ماجستير	
0.79	3.25	20	فما فوق	
0.79	3.50	585	المجموع	
0.76	3.41	129	دبلوم متوسط	
0.51	3.57	359	بكالوريوس	
0.64	3.97	44	دبلوم عالٍ	
0.76	3.46	33	ماجستير	
0.73	3.30	20	فما فوق	الدرجة الكلية
0.62	3.55	585	المجموع	

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات إدارة الصراع

التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكوميه في الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، إذ حصل أصحاب

فئة المؤهل دبلوم عالٍ على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.97)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي

لأصحاب فئة فمافوق إذ بلغ (3.30)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي للفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الاستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التعاون	بين المجموعات	14.675	4	3.669	4.97	0.001
	داخل المجموعات	428.166	580	0.738		
	المجموع	442.841	584			
التجنب	بين المجموعات	17.662	4	4.415	7.148	0.000
	داخل المجموعات	358.26	580	0.618		
	المجموع	375.922	584			
الاسترضاء	بين المجموعات	8.77	4	2.193	4.229	0.002
	داخل المجموعات	300.734	580	0.519		
	المجموع	309.504	584			
التسوية	بين المجموعات	10.971	4	2.743	5.227	0.000
	داخل المجموعات	304.361	580	0.525		
	المجموع	315.332	584			
الهيمنة	بين المجموعات	13.209	4	3.302	5.462	0.000
	داخل المجموعات	350.637	580	0.605		
	المجموع	363.846	584			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	11.759	4	2.94	8.044	0.000
	داخل المجموعات	211.971	580	0.365		
	المجموع	223.73	584			

تشير النتائج في الجدول (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (8.044)، وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في كافة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ كانت قيم ف دالة احصائياً، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الثانية على مستوى المؤهل العلمي والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت تعزى لمتغير (المؤهل العلمي). ومن أجل معرفة عائدة الفروق تم استخدام تحليل شفيه للمقارنات البعدية، والجدول (17) يبين ذلك.

الجدول (17)

تحليل شيفيه للمقارنات البعدية، للفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم عالٍ	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم متوسط	فما فوق
التعاون			4.17	3.75	3.69	3.52	3.52
	دبلوم عالٍ	4.17	–		0.48*	0.65*	0.65*
	ماجستير	3.75		–			
	بكالوريوس	3.69			–		
	دبلوم متوسط	3.52				–	
	فما فوق	3.52					–
التجنب			دبلوم عالٍ	بكالوريوس	فما فوق	ماجستير	دبلوم متوسط
			4.02	3.47	3.43	3.42	3.29
	دبلوم عالٍ	4.02	–		0.59*	0.60*	0.73*

			–		3.47	بكالوريوس	
		–			3.43	فما فوق	
	–				3.42	ماجستير	
–					3.29	دبلوم متوسط	
فما فوق	ماجستير	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دبلوم عالٍ			الاسترخاء
3.29	3.42	3.46	3.60	3.90			
0.61*	0.48*	0.44*		–	3.90	دبلوم عالٍ	
			–		3.60	بكالوريوس	
		–			3.46	دبلوم متوسط	
	–				3.42	ماجستير	
–					3.29	فما فوق	
فما فوق	ماجستير	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دبلوم عالٍ			التسوية
3.02	3.37	3.43	3.55	3.81			
0.79*	0.44*	0.38		–	3.81	دبلوم عالٍ	
			–		3.55	بكالوريوس	
		–			3.43	دبلوم متوسط	
	–				3.37	ماجستير	
–					3.02	فما فوق	
فما فوق	ماجستير	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دبلوم عالٍ			الهيمنة
3.25	3.35	3.35	3.52	3.93			
0.68*	0.48*	0.48*	0.41*	–	3.93	دبلوم عالٍ	
			–		3.52	بكالوريوس	
		–			3.35	دبلوم متوسط	
	–				3.35	ماجستير	
–					3.25	فما فوق	
فما فوق	دبلوم متوسط	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم عالٍ			الدرجة الكلية

3.30	3.41	3.46	3.57	3.97		
0.67*	0.56*	0.51*	0.40	–	3.97	دبلوم عالي
			–		3.57	بكالوريوس
		–			3.46	ماجستير
	–				3.41	دبلوم متوسط
–					3.30	فما فوق

• الفروق دال إحصائياً عند درجه 0.05

يلاحظ من الجدول (17) أن الفرق كان لصالح حملة الدبلوم العالي عند مقارنتهم مع حملة الدكتوراة والدبلوم المتوسط، والبكالوريوس في استراتيجية التعاون، ولصالح حملة الدبلوم العالي عند مقارنتهم مع حملة فما فوق والدبلوم المتوسط، والماجستير في استراتيجيات التجنب والاسترضاء والتسوية، ولصالح حملة الدبلوم العالي عند مقارنتهم مع حملة فما فوق والدبلوم المتوسط، والماجستير والبكالوريوس في الدرجة الكلية للاستراتيجيات.

3- متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكوميه في الكويت، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس
الثانوية الحكومية في الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	الخبرة	المجال
3.67	1.24	118	5 سنوات فأقل	التعاون
3.77	0.72	176	6-10 سنوات	
3.57	0.84	163	11-15 سنة	
3.73	0.65	128	16 سنة فأكثر	
3.69	0.87	585	المجموع	
3.53	0.76	118	5 سنوات فأقل	التجنب
3.56	0.74	176	6-10 سنوات	
3.43	0.77	163	11-15 سنة	
3.35	0.95	128	16 سنة فأكثر	
3.47	0.80	585	المجموع	
3.58	0.80	118	5 سنوات فأقل	الاسترضاء
3.61	0.70	176	6-10 سنوات	
3.50	0.74	163	11-15 سنة	
3.62	0.68	128	16 سنة فأكثر	
3.57	0.73	585	المجموع	
3.68	0.84	118	5 سنوات فأقل	التسوية
3.46	0.66	176	6-10 سنوات	
3.48	0.69	163	11-15 سنة	
3.47	0.77	128	16 سنة فأكثر	
3.51	0.74	585	المجموع	

0.85	3.67	118	5 سنوات فأقل	الهيمنة
0.77	3.47	176	6-10 سنوات	
0.72	3.40	163	11-15 سنة	
0.83	3.50	128	16 سنة فأكثر	
0.79	3.50	585	المجموع	
0.66	3.63	118	5 سنوات فأقل	الدرجة الكلية
0.55	3.57	176	6-10 سنوات	
0.65	3.48	163	11-15 سنة	
0.63	3.53	128	16 سنة فأكثر	
0.62	3.55	585	المجموع	

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة 5 سنوات فأقل على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.63)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب فئة 11-15 سنة إذ بلغ (3.48)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي للفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة

الاستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التعاون	بين المجموعات	3.568	3	1.189	1.573	0.195
	داخل المجموعات	439.273	581	0.756		
	المجموع	442.841	584			
التجنب	بين المجموعات	3.905	3	1.302	2.033	0.108
	داخل المجموعات	372.017	581	0.64		
	المجموع	375.922	584			
الاسترضاء	بين المجموعات	1.438	3	0.479	0.904	0.439
	داخل المجموعات	308.066	581	0.53		
	المجموع	309.504	584			
التسوية	بين المجموعات	4.244	3	1.415	2.642	0.049
	داخل المجموعات	311.088	581	0.535		
	المجموع	315.332	584			
الهيمنة	بين المجموعات	5.055	3	1.685	2.728	0.043
	داخل المجموعات	358.792	581	0.618		
	المجموع	363.846	584			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.723	3	0.574	1.503	0.213
	داخل المجموعات	222.007	581	0.382		
	المجموع	223.73	584			

تشير النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.503)، وبمستوى دلالة (0.213) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≤ 0.05) في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، تعزى لمتغير الخبرة التالية: التعاون، والتجنب،

والاسترضاء، إذ كانت قيم ف دالة احصائياً، وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الصفرية الثانية على الدرجة الكلية، واستراتيجيات: التعاون، والتجنب، والاسترضاء والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت تعزى لمتغير (الخبرة)، في حين وجدت فروق في استراتيجيتي: التسوية، والهيمنة، ولذلك ترفض هذه الفرضية على مستوى استراتيجيتي: التسوية والهيمنة. ومن أجل معرفة عائدية الفروق في هاتين الاستراتيجيتين تم استخدام تحليل شفيه للمقارنات البعدية، والجدول (20) يبين ذلك

الجدول (20)

تحليل شفيه للمقارنات البعدية، للفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت (التسوية، والهيمنة)، تبعاً لمتغير الخبرة

الاستراتيجية	الخبرة	المتوسط	5 سنوات فأقل	11-15 سنة	16 سنة فأكثر	6-10 سنوات
			3.68	3.48	3.47	3.46
التسوية	5 سنوات فأقل	3.68	-	0.20	0.21	0.22*
	11-15 سنة	3.48		-	0.01	0.02
	16 سنة فأكثر	3.47			-	0.01
	6-10 سنوات	3.46				-
الهيمنة			5 سنوات فأقل	16 سنة فأكثر	6-10 سنوات	11-15 سنة
			3.67	3.50	3.47	3.40
	5 سنوات فأقل	3.67	-	0.17	0.20	0.27*
	16 سنة فأكثر	3.50		-	0.03	0.10
	6-10 سنوات	3.47			-	0.07
	11-15 سنة	3.40				-

• الفروق دال احصائياً 0,05

يلاحظ من الجدول (20) أن الفرق في استراتيجية التسوية كان لصالح أصحاب الخبرة من 5 سنوات فأقل عند مقارنتهم مع أصحاب الخبرة من 6-10 سنوات، ولصالح أصحاب الخبرة من 5 سنوات فأقل عند مقارنتهم مع أصحاب الخبرة من 11-15 سنة في استراتيجية الهيمنة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه، ما استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها

مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت؟

أظهرت نتائج التحليل أن درجة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت كانت متوسطة، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بدرجة متوسطة باستثناء مجال استراتيجية التعاون، حيث جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت استراتيجية الاسترضاء، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة استراتيجية الهيمنة، وجاءت في الرتبة الأخيرة استراتيجية التجنب، وقد يعزى ذلك إلى استخدام مديري المدارس إلى أسلوب حل المشكلات، عن طريق المشاركة في إدارة الصراع، والتي تعتمد على استعداد ورغبة مختلف الأطراف المتصارعة على الجلوس معاً، والوقوف على الأسباب الحقيقية للصراع، وتقييم وبحث مختلف المشكلات الواقعة وصولاً إلى الحل المناسب الذي يتفق مع وجهات النظر المختلفة، وأحياناً يلجأ المديرون إلى أسلوب التهدة من حيث مواجهة الشدة باللين، وخلق جو من الهدوء بغية التغلب على المشكلة. وأحياناً أخرى يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب الحل الوسط وهو أن يتنازل كل طرف عن بعض مطالبه، ويفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة بدلاً من عدم حل على الإطلاق، وأحياناً أخرى يستخدمون أسلوب الانسحاب حيث يتم تجاهل وجود الصراع على أمل أن يحل من تلقاء ذاته، أو الانسحاب منه للتحرر من ضرورة التعامل مع مواقف قد تخلق صراعاً، أو اعتبار الموضوع أقل أهمية من غيره، أو أسلوب الإكراه من حيث استخدام السلطة البيروقراطية

وتعني أن يلوح الرئيس بما في يده من سلطة الثواب والعقاب لتهدئة الصراع أو لفرض الحلول على الأطراف المتصارعة.

وعلى صعيد المدارس، يظل السؤال الملح هو: أي من هذه الأساليب يختار المدير لحل الصراعات التي تسود مدرسته؟ والحقيقة أن الإجابة عن هذا السؤال يتطلب تحليل الصراع القائم للوقوف على أسبابه وآثاره ، ولتحديد أطرافه ومعرفة أهدافهم وغاياتهم ، ومن ثم دراسة البدائل المتاحة الأنسب لحل الصراع. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البليبيسي (2003) في الأردن التي أشارت إلى أن استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة كانت على التوالي التكامل، والتسوية، والتجنب، والهيمنة والإرضاء.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:-

أولاً : استراتيجية التعاون:

أظهرت نتائج التحليل أن درجة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، لفقرات استراتيجية التعاون كانت مرتفعة، قد يعزى ذلك إلى وجود نوع من التعاون بين مديري تلك المدارس وبين معلمهم يتمثل في مجالات متعددة مرتبطة بالمدرسة وأنشطتها المختلفة لذلك جاء الرضا عن هذه الاستراتيجية مرتفع لدى المعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البليبيسي (2003) التي أشارت إلى أن من استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة استراتيجية التكامل.

ثانياً : استراتيجية الاسترضاء:

أشارت النتائج إلى أن درجة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، لفقرات استراتيجية الاسترضاء كانت متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لا يعملون بالشكل الكافي لإرضاء المعلمين وتلبية حاجاتهم والأخذ بمقترحاتهم دائماً وذلك لكون المدير مكلف بأعباء كثيرة منها أعمال إدارية وأخرى فنية ونتيجة لضغوط العمل لا يراعون هذه الأمور بشكل كبير مما جعل الرضا عن هذه الاستراتيجيات عند المعلمين متوسطاً. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البليبيسي (2003) التي أشارت إلى أن من استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة الاسترضاء.

ثالثاً : استراتيجية التسوية:

أشارت النتائج إلى أن درجة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، لفقرات استراتيجية التسوية كانت متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى قيام المدير بالتقاء بالمعلمين بشك قليل نتيجة لضغط العمل الملقى عليه كما أن العلاقات مع المعلمين خارج حدود المدرسة محدود، بالإضافة إلى محدودية استخدامة للتفاوض في حل بعض المشكلات داخل المدرسة للوصول إلى الحلول المناسبة لتلك المشكلات مما يجعل الأرضية المشتركة مع المعلمين محدودة أيضاً، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البليبيسي (2003) التي أشارت إلى أن من استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة التسوية.

رابعاً : استراتيجية الهيمنة:

أشارت النتائج إلى أن درجة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، لفقرات استراتيجية الهيمنة كانت متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى استخدام كثير من المديرين لسلطاتهم ونفوذهم داخل المدارس في عرض أفكارهم على المعلمين ، كما أن القرارات

الصادرة عن المديرين لا يتم إشراك المعلمين فيها بشكل فاعل وجدي وإنما يشرك فيها المعلمون المقربون من المدير، وكذلك لاستخدام المدير لسلطته ونفوذه في المدرسة للتعبير عن أفكاره ووجهات نظره حول القضايا المختلفة في المدرسة ويدافع عنها بحزم مستندا إلى نفوذه وسلطته كمدير للمدرسة. مع نتيجة دراسة البلبيسي (2003) التي أشارت إلى أن من استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة الهيمنة.

خامساً : استراتيجية التجنب:

أشارت النتائج إلى أن درجة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، لفقرات استراتيجية التجنب كانت متوسطة، وقد تعزى تلك النتيجة إلى أن كثيراً من المديرين يتجنبون التصريح عن خلافاتهم مع المعلمين بشكل علني ولذلك يتجنبون المواجهة والنقاشات المفتوحة مع معلمهم خوفاً من بعض الصدمات التي لا تكون في الحسبان أحياناً، وأحياناً أخرى قد يكون لضعف الشخصية عند بعض المديرين لذلك يلجأون إلى هذه الاستراتيجية. مع نتيجة دراسة البلبيسي (2003) التي أشارت إلى أن من استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة التجنب.

ثانياً: مناقشة النتائج بالسؤال الثاني الذي نصه، ما مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في الكويت؟

أشارت النتائج إلى أن مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في الكويت كان متوسطاً، . ويعلل الباحث هذه النتيجة إلى أن استراتيجيات إدارة الصراع لدى المديرين في المدارس الكويتية تتضمن جملة من العوامل التي تسهم في تعزيز الدافعية لدى المعلمين والمعلمات في دولة الكويت ، منها استراتيجية التعاون، ففي معظم الحالات يعمل المدير مع المعلمين ، لإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل ويتعاون المدير مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع، وفي استراتيجية التجنب، يتجنب المدير أي خلاف مع المعلمين، وإذا كان هناك خلافات فإن المدير يتجنب التصريح بها علناً بخلافاته مع المعلمين، وفي استراتيجية الاسترضاء، يعمل على إرضاء توقعات المعلمين، ويتجه غالباً مع اقتراحات المعلمين، وفي استراتيجية الهيمنة، يستخدم المدير نفوذه للفوز في موقف تنافس، ويستخدم الحزم بالدفاع عن وجهة نظره، فهذه جميعها استراتيجيات تتيح الفرصة أمام المعلمين بزيادة الدافعية لديهم وتعزز من نقاط قوتهم وتعرفهم بنقاط ضعفهم في جو آمن خالٍ من التهديد مما ينعكس إيجاباً على الدافعية لهم وبالتالي التطور والازدهار بالمستوى التعليمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من العموش (1995) ودراسة العمر (2000) التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من الدافعية لدى عينات الدراسة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه، هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت ودافعية المعلمين؟ فرضية الدراسة التي نصها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية ، ودافعية المعلمين في الكويت .

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكوميه في الكويت ومستوى دافعية المعلمين إذ بلغ معامل الارتباط (0.640) وبمستوى دلالة (0.000) ، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كافة استراتيجيات إدارة الصراع ومستوى دافعية المعلمين، وأن هذه العلاقات جميعها كانت موجبة ويعلل الباحث هذه النتيجة أيضاً بأن التعاون المتبادل يشمل على أدوار مهمة بالنسبة للمعلمين، ومن أبرزها التعاون البناء وعدم وجود الشللية في العمل والتعاون على حل المشكلات التي تواجه المعلم بالتواصل مع المدير ، والإيمان من قبل المدير بأن المعلم قادر على حل المشاكل التي تواجهه على أحسن وجه وإعطاء الثقة للمعلم ، كل هذه أمور إدراكية ومعرفية لدى المدير ، وبالتالي يعزز لدى المعلم الشعور بتحمل المسؤولية مما يزيد من دافعية المعلم نحو عمله وحبه لعمله ولطلابه. كما يعلل الباحث هذه النتيجة بأنه كلما تجنب المدير المشكلات المترتبة من المعلمين ، تناسى المعلمون المشكلات بغض النظر من قبل المدير، مما يدفعهم ويزيد من دافعتهم نحو العمل والتعليم بجد واجتهاد ونشاط .ويعلل الباحث هذه النتيجة أيضاً إلى أن هذه الاستراتيجية تهم المعلم بشكل خاص حيث نسبة الرضى لديه تكون هي الدافع الرئيسي للتعليم والعمل بشكل جيد، فبرضى المعلمين تزداد الدافعية لهم حيث يشعر المعلم بأن له أهمية ومركزاً في

هذا المجتمع الذي ينمى ويتطور بالتعليم الذي هو ركيزة هذه المجتمعات. كما إن اتجاه الاثر بين استراتيجيات الهيمنة ودافعية المعلمين طردياً بمعنى أنه كلما هيمن المدير على المدرسة وعلى النظام المدرسي زاد الانضباط وزادت دافعية المعلمين نحو العمل بالعملية التعليمية بشكل جيد فهذا يجعل المعلم لديه شعور بالانضباط والالتزام ورفع مستوى الدافعية لديه، لاستقرار العمل وتنميته دون أي حالة من حالات الانزعاج، فلا بد للمدير أن يكون لديه الهيمنة على النظام المدرسي بشكل ديمقراطي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من العموش (1995) ودراسة العمر (2000) التي أشارت إلى وجود علاقة بين الدافعية والمتغيرات المبحوثة.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه، هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟ وفرضيه الدراسة التي نصها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الكويت تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت تبعاً للجنس) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع

التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت تبعاً للجنس في اي استراتيجية من الاستراتيجيات الخمس، إذ كانت قيم ت غير دالة احصائياً . ويعلل الباحث هذا إلى أن هناك اتفاقاً في وجهات النظر بين المعلمين والمعلمات على دور المديرين في وضع استراتيجيات إدارة الصراع لزيادة الدافعية لديهم في دولة الكويت، بنعنى أن عامل الجنس ليس له تأثير في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع فكل من الذكور والإناث يستخدمون تلك الاستراتيجيات على نفس الشاكلة أو المستوى، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حريم، (2003) التي أشارت الى وجود فروق تعزى للجنس.

2- متغير المؤهل العلمي أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≤ 0.05) في كافة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل، وأن الفرق كان لصالح حملة الدبلوم العالي عند مقارنتهم مع حملة الدكتوراة والدبلوم المتوسط، والباكالوريوس في استراتيجية التعاون، ولصالح حملة الدبلوم العالي عند مقارنتهم مع حملة الدكتوراة والدبلوم المتوسط، والماجستير في استراتيجيات التجنب والاسترضاء والتسوية، ولصالح حملة الدبلوم العالي عند مقارنتهم مع حملة الدكتوراة والدبلوم المتوسط، والماجستير والباكالوريوس في الدرجة الكلية للاستراتيجيات. ويعلل الباحث هذا إلى أن هذه الفئة من المؤهل العلمي لديها الدافعية الأكبر بين فئات المؤهلات العلمية من المعلمين والمعلمات، أو لأنهم يحاولون ان يبينوا للآخرين انهم على قدرة في استخدام تلك الاستراتيجيات لأنهم من ذوي التعليم المرتفع ذلك التعليم الذي اكسبهم معرفة ووعي بكيفية استخدام تلك الاستراتيجيات بشكل فاعل يميزهم عن غيرهم من أصحاب المؤهلات العلمية الأخرى ، وفي الوقت نفسه

يحاولون أن يثبتوا أنهم يريدون أن يعوضوا الفارق في المؤهل عمن هم أعلى منهم في المؤهل العلمي سواء في درجة الماجستير أم الدكتوراة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2010) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي.

4- متغير الخبرة

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة، للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي التالية: التعاون، والتجنب، والاسترضاء، إذ كانت قيم ف دالة احصائياً، في حين وجدت فروق في استراتيجيتي: التسوية، والهيمنة، أن الفرق في استراتيجيتي التسوية كان لصالح أصحاب الخبرة من 5 سنوات فأقل عند مقارنتهم مع اصحاب الخبرة من 6- 10 سنوات، ولصالح أصحاب الخبرة من 5 سنوات فأقل عند مقارنتهم مع أصحاب الخبرة من 11-15 سنة في استراتيجيتي الهيمنة. ويعلل الباحث هذا إلى أن هناك اتفاقاً في وجهات النظر بين جميع المعلمين والذين لهم خبرات متفاوتة بأن يجب على اتباع استراتيجيات إدارة الصراع من قبل المديرين في المدارس الثانوية في دولة الكويت بغض النظر عن سنوات الخبرة لهم ، فيمكن للمعلم من فئة 1 - 5 سنوات أن يقتنع بهذه الاستراتيجيات التي تمكنه من رفع مستوى دافعيته بالعمل، بنسبة متساوية مع ذوي سنوات الخبرة من فئة 10 سنوات فما فوق، فالاستراتيجية هي نفسها مطبقة على جميع الفئات وترضي جميع الفئات، أو لأن خبراتهم ما زالت قليلة فهم يلجأون إلى هذه الاستراتيجيات بهدف اظهار قدرتهم على استخدامها بشكل فاعل، أو لأن لديهم خبرات فعلية في استخدام هاتين الاستراتيجيتين

اكتسبها إما من مرحلة الدراسة الجامعية خاصة وأن مثل هذه الاستراتيجيات بدأ التركيز على تعليمها للطلبة في بعض الجامعات العربية حديثاً، وأما من بعض الدورات التدريبية الحديثة التي تلقوها في بداية خدمتهم الفعلية في ميدان التربية والتعليم. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغنزي (2010) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في إدارة الصراع تعزى للخبرة.

التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يأتي
- تبني استراتيجيات التعاون والاسترضاء والهيمنة والتجنب في إدارة الصراع داخل المدرسة، لأن هذه الاستراتيجيات ثبت أنها تحفز المعلمين وتزيد من دافعيتهم، أما في ما يتعلق باستراتيجية التسوية فيفضل أن يجعلها المديرون الخيار الأخير .
- أن يأخذ المديرون باستراتيجيات أخرى لإدارة الصراع، غير تلك التي بحثتها هذه الدراسة، ويمكن لهم ذلك من خلال العمل على تكامل بين استراتيجيتين أو أكثر.
- عقد دورات وورشات عمل مهنية للمديرين، تتعلق بأساليب إدارة الصراع.
- -القيام بالمزيد من الدراسات التي تبحث في أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، على أن تؤخذ بعين الاعتبار عوامل ومتغيرات أخرى لم تضمن في هذه الدراسة، مثل النمط القيادي، أو السمات القيادية للمديرين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو زيد، عبد الباقي (2008). " الدافعية المهنية للمعلم ... كيف يحافظ عليها " ، (On Line) متاح :

. <http://www.almualem.net/news.php?action=view&id=527&s>

الأسدي، غادة (2008). *مدرجات الطلبة لبيئة التعلم آلامنة و علاقتها بتفاعلهم الاجتماعي ودافعتهم للتعلم .*

(أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

البليسي ، سناء جودت (2003). *استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة*

في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي. (أطروحة دكتوراه غير

منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

البوهي ، فاروق شوقي (2001) . *التخطيط التعليمي : عملياته، ومداخله، التنمية البشرية وتطوير أداء*

المعلم، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع. مصر.

الترتوري، محمد عوض والقضاة، محمد فرحان (2006) . *المعلم الجديد : دليل المعلم في الإدارة الصفية*

الفعالة ، عمان: دار الحامد للطباعة والنشر. الأردن.

ثيودوري ،جورج(1982) . *تأثير أسلوب المدير القيادي وضبطه للوضع المدرسي على رضا المعلمين*

وتحصيل التلاميذ. دراسات الجامعة الأردنية ، المجلد (9) ، للعدد(8).

حجي، أحمد إسماعيل (1998). *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر*

والتوزيع.

حريم ،حسين (2003) .إدارة الصراع التنظيمي :دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، *المجلة*

الأردنية للعلوم التطبيقية، 6 (2).

الحشالي،شاكر(2004) .استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة

وحدة وإيجابية الصراع: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن، *المجلة*

الأردنية للعلوم التطبيقية، 7 (1).

الخالدي ، مائسه عوده (2002) . النمط الأداري المدرك وعلاقته بالأحترق النفسي لدى معلمي مدارس

الكرك الثانويه الحكوميه . رساله غير منشوره ، جامعه مؤته ، الكرك، الأردن

دواني،كمال،وديراني،عبد(1984) .العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين

بالأمن. دراسات العلوم الاجتماعية والتربوية ،الجامعة الأردنية ، 11 ، (6) عمان ، الأردن.

الريحاني، سلطان غالب (2009). تطبيق الإدارة المدرسية بمدارس الكويت ، المؤتمر الثاني للمعلم ، نحو

رؤية جديدة حول تطوير أداء المعلم، 22-25 إبريل 2009م.

رمزي ،عبدالقادر هاشم(1996) .في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. ط-3، عمان، الأردن:المركز

العربي للخدمات الطلابية.

الشالفة ، شاكر عبدالمنعم مسلم (1993) . العلاقة بين إدراك المدير لنمطه القيادي وإدراك المعلمين لهذا

النمط وأثر هذه العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين وذلك في المدارس الثانويه الأكاديميه

الحكوميه التابعه لمديري التربيه والتعليم لعمان الكبرى الأولى والثانيه ، رساله ماجستير غير منشورة ،

الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

الصائغ، محمد، وحسين، محمود (1994). أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد 6 (2) ص : 283-312.

الطوالة، محمد عبدالرحمن (1982). أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين، وتصور المعلمين لفعالية الإدارة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك : أربد ، الأردن.

عبيدات، ذوقان (1993). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع. العجمي، علي محمد فهد (2007). " أنماط الإدارة الصفية السائدة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو مهنة التعليم " ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

العريمي، جليس بن حمد (2000). الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه ، رسالة ماجستير غير منشورة، مسقط ، جامعة السلطان قابوس ، عُمان.

العصري، عبد الملك، (2006)، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.

العقيلي ، عمر وصفي .(1986).نظرية التوقع :محاولة كمية لقياس دافعية العمل ، المجلة العربية للإدارة ،
2.

العمر، بدر عمر (2000). علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين في دولة الكويت. مجلة مركز البحوث التربوية – جامعة قطر ، السنة التاسعة (17) ، 79-104.
العموش، حمود رزق . (1995). العلاقة بين الأبعاد القيادية لمديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء الحكومية ودافعية معلميهما نحو العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
العميان ، محمود سلمان (2002) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للطباعة والنشر،الأردن.

العنزي ، ريم (2010). درجة ممارسة مديريات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات، جامعة اليرموك: إربد ، الأردن.

عوض، عباس محمود (1980) . الأسس النفسية والفسيوولوجية للسلوك، القاهرة:عالم الكتب . مصر.

عويس، بثينة إلياس (2002) . الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية : عمان،الأردن.

عياصرة ، علي أحمد (2004). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان ، الأردن.

القُدومي، شيرين معاوية راضي (2000). العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وكل من دافعية معلميهما والضبط المدرسي فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا ، الجامعة الأردنية.

القيروتي ، محمد قاسم (2000) . السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3 ، عمان : دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن.

قطامي، يوسف وقطامي ، نايفة (1995) . أثر درجة الذكاء والدافعية للإنجاز على أسلوب تفكير حل المشكلة لدى الطلبة المتفوقين في سن المراهقة ، مجلة دراسات: العلوم التربوية، العدد (1) المجلد (23) ، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن.

قطامي، يوسف، وعدس، عبدالرحمن (2002). علم النفس العام، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

اللوذي، موسى (1999). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ماهر ، أحمد (1997) . السلوك التنظيمي ، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، مصر.

المحبيب، عبدالرحمن إبراهيم (2000) . كفاءة أدارء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية

السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. . رساله ماجستير غير منشورة، جامعة عمان

العربية: عمان، الأردن.

المفدى، عمر عبدالرحمن (1993) . مصادر إشباع الحاجات النفسية للشباب في المرحلتين المتوسطة

والثانوية بدول الخليج العربي، رسالة الخليج العربي، 15، 46.

المغامسي ، سيد فالح (1988). السلوك الريادي لمديري المدارس الثانوية كما يراها معلمو المدارس

الثانوية ومديروها في المملكة العربية السعودية. ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ميسيسيبي

الحكومية : الرياض ، السعودية.

المدهون و الجزراوي (1995). عرض لكتاب تحليل السلوك التنظيمي : سيكولوجيا وإداريا للعاملين

والجمهور، آفاق اقتصادية، 1995.

المومني، واصل جميل (2003) . علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية

الأردنية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان

العربية: عمان، الأردن.

نهار مياس ، أحمد حسن (1996) . الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية ، كما يتصورها القادة

التربويون ومديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق. رساله ماجستير غير منشورة، جامعة

عمان العربية: عمان، الأردن.

نشواتي، عبدالمجيد (1988). علم النفس التربوي ، عمان : مؤسسة الرسالة ، الأردن.

همشري، عمر أحمد، والذنيبات، محمد محمود (1988). الدافعية إلى المهنة لدى العاملين بالمكتبات

الجامعية في الأردن. دراسات (العلوم الإنسانية: العلوم الإدارية والاقتصاد)، 15 (2)، 212 – 240.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Bast, M. R. (2002). **Three Motivational styles** (Based on the theories of David C. McClelland). Out of the Box Coaching and working with the Enneagram. www.Breakoutofthebox.com/Idrho.htm.

Bass,D (1989)**Instructional leader ship activity of elementary principals in effective schools. Dissertation abstracts .vol.50.no.6**

Bim-Yin Chan,(2000) **The Relation between Vocational Interests and the Motivation to Lead**, *Journal of Vocational Behavior*,.

Blakman, T. (2003). The Impact of Professional Motivation for Scientific Education Teachers with Varying Levels Depending on the model of Conceptual Chang, **Dissertation Abstract International** – A64/ 02, P. 449 . Blix, A. G. (1989). Misfit between motivational style type of job demands as factor in developing occupational stress (Doctroal dissertation, Loma Lind University, 1989). *Dissertation Abstracts International*. A- 50/10, 3160.

Order No: ACC 891934 Pro Quest.

Bishay, Andre (1996). **Teacher Motivation and job satisfaction; A study employing the experience sampling method**. *Journal of undergraduate sciences*.3.p. 147-154.

Bryant, R. L. (1997). **The Relationship between leadership styles of public secondary school principals and the motivation levels of their teachers** (Doctoral Dissertation, Wane state University, 1996). *Dissertation Abstracts International* – A 57/12. 4993.

Order No. : AAC 9715817 Pro Quest.

Casey , R. J. (1996). **A study of the relationship between the interaction of experienced meaningfulness of the actual results of the work activities and high**

general job satisfaction, task significance and experienced meaningfulness of the work in the retail industry (DBA, Nova Southeastern University (1191), 196).

Dissertation Abstracts International – A57/02. 756.

Order No: ACC 9620316 Pro Quest.

Demoulin, D. F. (1993). **Re-conceptualizing the self-efficacy paradigm: Analysis of an eight-year study**. Education, 114 (2). 167 – 200.

Data base: Ebsco host . Item No.: 9406170077.

Internet: <file:///A:/delivery.htm>, 4/5/2002.

Ellis, T.I.(1984). **Motivation Teacher for Excellence . ERIC Clearing House on Educational management ; ED 259449.**

Gibson, J.L, iavncevich, J.M & Donney .J.H (1991). **Organizational Behavior. Structure Process Boston. Richard, D. Irwin, INC.**

Greenar, J. (1998) **Attitudes and Motivation of Vocational Teacher Regarding Program in Provemement . Journal of Industrial Teacher Education . Vol , (35). N (3).**

HOY W.&Ferguson,j.(1985).**Atheoretical framework and exploration of organizational effectiveness in schools.educational administration Quarterly,21,pp:117-134.**

Hoy, W. k. & Miskel, C.G (1978). **Educational Administration. New York: Random House.**

Halpin, A,(1966)*theory and research in administration. New York mcmillan*

Koonts, H, O , Donnell, C & Weihrich, H (1980) Management. (Seventh Edition)
California: McGraw – Hill Kogakusha. L.T.D.

Martin V.(2000). **Covington, GOAL THEORY, MOTIVATION, AND SCHOOL ACHIEVEMENT**, Annual Reviews.

-Rahim Afzalur, (2002).**A MODEL OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES**, *The International Journal of Organizational Analysis*, vol(10), iss(4), 2002

Rahim , M. Afzalur (2001). **Managing Conflict in Organizations**. 3rd ed, Westport, Greenwood Publishing Group, Inc.

Robbins, Stephen p (2001) **organizational behavior**.9th ed ,upper saddle river ,new York jersey :prentice hall snternational, inc

-Santrock, J.(2005). *Psychology*. McGraw Hill,Boston.

Steele, Godfrey (2003). **Conflict management strategies and communication among medical students** , *SSRN journal*.

Schermerhorn, Jr. Hohn R; Hunt, James G; & Osborn, Richard N (2000). **Organizational Behavior**. 7th ed, New York : John Wiley & Sons, Inc.

Orlosky,Donald e.etal (1984)**educational administralional to day** oh10 bell and 101owell

Tomlinson, T.(1993). *Motivating students to learn*. Berkley.

Umstot, D. (1988). **Understanding Organizational behavoior** . 2nd ed, New York: West Publishing Co.

- Welt, E.S. (2000). **Conflict Management Styles of Middle School Principals, Compared to Comprehensive High School Principals** Dissertation Abstract International,.61,. 7,p.1707-A.
- Wright,e\ (1990) **Motivation and Jop Satisfaction** . Human resource Management.

الملحق (1) الإستبانه بصورتها الاولى

قسم الإدارة والقيادة التربوية
كلية العلوم التربوية
جامعة الشرق الأوسط

الأستاذ الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد:

يجري الباحث دراسة بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانويه الحكوميه في الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية ، من جامعة الشرق الأوسط، وبما أنكم تتمتعون بخبرة علمية عظيمة، ودراية واسعة ، فإنني أرجو منكم التكرم بتحكيم فقرات الاستبيان من حيث :

- مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة.
- مدى وضوح الفقرات.
- مدى سلامة الصياغة اللغوية.
- أية تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة .

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث

المعلومات العامة (الديمغرافية)

يرجى وضع إشارة (x) داخل المربع الذي يمثل الإجابة الصحيحة لكل من الأسئلة التالية:

1 - النوع الاجتماعي:

- أ. ذكر ☐ ب. أنثى ☐

2 - المؤهل العلمي:

- أ. دبلوم متوسط ☐ ب. بكالوريوس ☐ ج. دبلوم عالٍ ☐ د. ماجستير ☐ هـ. دكتوراه ☐

3 - سنوات الخبرة:

- أ. 5 فما دون ☐ ب. 6-10 ☐ ج. 11-15 ☐ د. 16-20 ☐ هـ. 21 فأكثر ☐

استبيان قياس استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس في الكويت

الرقم	فقرات استراتيجيات إدارة الصراع		مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
	أولاً	مجال إستراتيجية التعاون	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
1	يتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.								
2	يعمل مع المعلمين؛ لإيجاد حلول لمشكلة ما.								
3	يجعل أفكاره متكاملة مع أفكار المعلمين؛ للوصول إلى قرار مشترك.								
4	يشرك المعلمين في بحث قضايا التعليم.								
5	يناقش القرارات الوزارية مع المعلمين .								
ثانياً	مجال إستراتيجية التجنب								
6	يتجنب التصريح علناً بخلافاته مع المعلمين.								
7	يتجنب أي خلاف مع المعلمين.								
8	يتجنب تبادل الألفاظ غير الجيدة مع المعلمين.								
9	يتجنب المناقشات المفتوحة مع المعلمين.								
15	يتجنب أي مواجهة مع المعلمين								

الرقم	فقرات استراتيجيات إدارة الصراع	مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
ثالثاً	مجال إستراتيجية الاسترضاء							
16	يعمل على إرضاء حاجات المعلمين.							
17	يعمل على تلبية رغبات المعلمين.							
18	يعمل على إرضاء توقعات المعلمين.							
19	يتجه غالباً مع اقتراحات المعلمين.							
20	يتنازل عادة عن رأيه للمعلمين.							
رابعاً	مجال إستراتيجية التسوية							
21	يتوصل عادة إلى الحل الوسط؛ لحسم الخلافات.							
22	يقترح أرضية مشتركة للتوصل إلى حل.							
23	يلجأ غالباً إلى التفاوض مع المعلمين، للتوصل إلى حل وسط.							
24	يلجأ غالباً إلى الالتقاء بالمعلمين أثناء الاستراحة.							
25	يلجأ عادة لتكوين علاقات طيبة مع المعلمين خارج المدرسة.							

الرقم	فقرات استراتيجيات إدارة الصراع	مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
خامساً	مجال إستراتيجية الهيمنة	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
26	يستخدم نفوذه ؛ للقبول بأفكاره							
27	يستخدم سلطته؛ لاتخاذ قراراته.							
28	يستخدم الحزم بالدفاع عن وجهة نظره.							
29	يستخدم نفوذه؛ للفوز في موقف تنافس.							
30	يصدر قراراته دون إشراك المعلمين في صنع القرار.							

استبيان قياس دافعية المعلمين

الرقم	فقرات الدافعية لدى المعلمين	مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
1	أشعر بالسرور وأنا ذاهب إلى المدرسة كل صباح.							
2	أشعر بالسعادة كلما دخلت غرفة الصف.							
3	أشعر أن مهنة التدريس ممتعة.							
4	أشعر بالتفاؤل عندما أقوم بعملتي.							
5	أشعر أن مهنتي تقابل بالاحترام من قبل الآخرين.							
6	يهمني أن يشعر الآخرون بأنني أفضل من يقوم بمهنة التدريس.							
7	أقوم بما يكلفني به المدير بصدر رحب.							
8	أميل إلى إعطاء أفضل ما لدي في كل ما أقوم به من أعمال مدرسية.							
9	أفكر دائماً في ضرورة بذل جهد أكبر للتغلب على نقاط الضعف في التدريس.							
10	أتمكن من بحث ما يوجهني من مشكلات مع مدير المدرسة.							
11	أنال ثناء مدير المدرسة عندما أنجز أعمالي.							
12	أحافظ على ممتلكات المدرسة كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة.							

الرقم	فقرات الدافعية لدى المعلمين	مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
13	أكره التغيب عن المدرسة.							
14	أطوع للقيام بأعمال إضافية لخدمة المدرسة.							
15	أكون صداقات مع أولياء أمور الطلبة.							
16	أفتخر بمهنتي أمام الآخرين.							
17	أشتاق إلى عملي عندما أتغيب عن المدرسة.							
18	أحب البقاء في المدرسة أطول وقت ممكن.							
19	ألتزم بتعليمات الإدارة المدرسية عن طيب خاطر.							
20	يزداد تعلقي بمهنة التدريس كلما ازدادت خبرتي.							

الملحق (2)

محكمو استبانة الدراسة

الاسم	التخصص	الجامعة
الأستاذ الدكتور جودت سعادة	مناهج وطرق تدريس	الشرق الأوسط
الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي	الإدارة التربوية	الشرق الأوسط
الأستاذ الدكتور علي سعد وطفة	علم اجتماع تربوي	الكويت
الدكتور عباس الشريفي	الإدارة التربوية	الشرق الأوسط
الدكتور محمود الحديدي	مناهج وطرق تدريس	الشرق الأوسط
الدكتور غازي عنيزان الرشدي	أصول التربية	الكويت
الدكتور جيلاني بو حمامة	أصول التربية	الكويت
الدكتور فرح عبدالعزيز المطوع	أصول التربية	الكويت
الدكتور غازي خليفة	مناهج وطرق تدريس	الشرق الأوسط
الدكتور عبدالعزيز غانم الغانم	الإدارة التربوية	الكويت
الدكتور عبدالمحسن القحطاني	الإدارة التربوية	الكويت

الملحق (3)

استبانة الدراسة بصورتها النهائية

المدير الفاضل

المعلم الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير إستبانة مكونة من (49) فقرة تقيس إستراتيجيات إدارة الصراع و دافعية المعلمين.

يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بكل موضوعية علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ، وستكون لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين ومقدرين لكم جهودكم وتعاونكم معنا

الباحث

كروز تراحيب العجمي

البيانات الأساسية

يرجى وضع إشارة () / داخل المربع الذي يمثل الإجابة الصحيحة لكل من الأسئلة التالية:

1 - النوع الاجتماعي:

- أ. ذكر ☐ ب. أنثى ☐

2 - المؤهل العلمي:

- أ. دبلوم متوسط ☐ ب. بكالوريوس ☐ ج. دبلوم عالٍ ☐ د. ماجستير ☐ هـ. فما فوق ☐

3 - سنوات الخبرة:

- أ. 5 سنوات فما دون ☐ ب. 6-10 سنوات ☐ ج. 11-15 سنوات ☐ د. 16 سنة فما فوق ☐

4 - المنطقة التعليمية:

- أ. منطقة الجهراء ☐ ب. منطقة الفروانية ☐ ج. منطقة حولي ☐ د. منطقة الأحمدى ☐

أخي المعلم / أختي المعلمة: يتألف مقياس استراتيجيات إدارة الصراع من (30) فقرات الاستبانة يوجد (5) بدائل ضع إشارة () أمام أحدي الأجابات التي تعبر عن رأيك في طريقة تعامل مدير المدرسة مع معلميه.

أولاً: مقياس استراتيجيات ادارة الصراع:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتعاون المدير مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.					
2	يعمل مع المعلمين؛ لإيجاد حلول لمشكلة ما.					
3	يجعل أفكاره متكاملة مع أفكار المعلمين ؛ للوصول إلى قرار مشترك.					
4	يشرك المعلمين في بحث قضايا التعليم.					
5	يناقش قرارات الجهة المسئولة مع المعلمين .					
6	يتجنب التصريح علناً بخلافاته مع المعلمين.					
7	يتجنب أي خلاف مع المعلمين.					
8	يتجنب تبادل الألفاظ غير الجيدة مع المعلمين.					
9	يتجنب المناقشات المفتوحة مع المعلمين.					
10	يتجنب أي مواجهة مع المعلمين					
11	يعمل على إشباع حاجات المعلمين.					
12	يعمل على تلبية رغبات المعلمين.					
13	يعمل على إرضاء توقعات المعلمين.					
14	يتجه غالباً مع اقتراحات المعلمين.					
15	يتنازل عادة عن رأيه للمعلمين.					
16	يتوصل عادة إلى الحل الوسط؛ لحسم الخلافات.					
17	يقترح أرضية مشتركة للتوصل إلى حل.					
18	يلجأ غالباً إلى التفاوض مع المعلمين، للتوصل إلى حل وسط.					
19	يلجأ غالباً إلى الالتقاء بالمعلمين أثناء الاستراحة.					
20	يلجأ عادة لتكوين علاقات طيبة مع المعلمين خارج المدرسة.					
21	يستخدم نفوذه ؛ للقبول بأفكاره					
22	يستخدم سلطته؛ لاتخاذ قراراته.					
23	يستخدم الحزم بالدفاع عن وجهة نظره.					
24	يستخدم نفوذه؛ لل فوز في موقف تنافس.					
25	يصدر قراراته دون إشراك المعلمين في صنع القرار.					

مقياس دافعية المعلمين

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أشعر بالسرور وأنا ذاهب إل المدرسة كل صباح.					
2	أشعر بالسعادة كلما دخلت غرفة الصف.					
3	أشعر أن مهنة التدريس ممتعة.					
4	أشعر بالتفاؤل عندما أقوم بعملتي.					
5	أشعر أن مهنتي تقابل بالاحترام من قبل الآخرين.					
6	يهمني أن يشعر الآخرون بأنني أفضل من يقوم بمهنة التدريس.					
7	أقوم بما يكلفني به المدير بصدر رحب.					
8	أميل إلى إعطاء أفضل ما لدي في كل ما أقوم به من أعمال مدرسية.					
9	أفكر دائماً في ضرورة بذل جهد أكبر للتغلب على نقاط الضعف في التدريس.					
10	أتمكن من بحث ما يواجهني من مشكلات مع مدير المدرسة.					
11	أنال ثناء مدير المدرسة عندما أنجز أعمالي.					
12	أحافظ على ممتلكات المدرسة كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة.					
13	أكره التغيب عن المدرسة.					
14	أنطوع للقيام بأعمال إضافية لخدمة المدرسة.					
15	أكون صداقات مع أولياء أمور الطلبة.					
16	أفتخر بمهنتي أمام الآخرين.					
17	أشتاق إلى عملي عندما أتغيب عن المدرسة.					
18	أحب البقاء في المدرسة أطول وقت ممكن.					
19	ألتزم بتعليمات الإدارة المدرسية عن طيب خاطر.					
20	يزداد تعلقي بمهنة التدريس كلما ازدادت خبرتي.					
21	لا أفكر في الانتقال من مدرستي					
22	لا أفكر في تغيير مهنتي					
23	أعامل الطلبة كأبنائي					
24	استمع للطلبة وأحاول مساعدتهم في حل مشكلاتهم					

الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date:

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

التاريخ: 2011/4/4

Number:

الرقم: 695/11/7

مكتب وزير التربية
وارد: 18/9/11
تاريخ: 2/11/11
صادر:
تاريخ:

معالي الأستاذة الدكتورة موضي الحمود المحترمة
وزيرة التربية والتعليم العالي
- دولة الكويت -

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن كروز تراحيب العجمي كويتي الجنسية، يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أداة البحث، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن الاستبانة ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لندرج أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

رئيس الجامعة
الدكتور طالب الصريع



م.ب.س.ك

75/30/EA0026699/10/5000

دولة الكويت



Ministry of Education
Office Of Under Secretary

وزارة التربية
مكتب الوكيل المساعد للتعليم العام

Ref : _____

Date : _____

المرجع: وقاية ٦.٨٥

التاريخ: ٢٠١١/٤/١٨

السيدة المحترمة / الوكيل المساعد لقطاع البحوث التربوية والمناهج .
تحية طيبة ، وبعد ،،،

الموضوع : تسهيل مهمة الباحث / كروز تراحيب العجمي - تطبيق استبانة -

بالإشارة إلى كتاب السيد الدكتور / رئيس جامعة الشرق الأوسط المؤرخ :
2011/4/4م ، الوارد إلى معالي الوزير بشأن المذكور أعلاه ، الذي يقوم حالياً
بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان : "استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها
مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ، وعلاقتها بدافعية المعلمين في
دولة الكويت".

وحيث ترغب في تطبيق الإستبانة المرفقة على مدارس المرحلة الثانوية في
مختلف المناطق التعليمية ، يرجى الإطلاع على المرفقات واتخاذ ما يلزم
لتسهيل مهمة الباحثة المذكورة .

مع خالص التحية .

الوكيل المساعد للتعليم العام

الوكيل المساعد للتعليم العام



معالي الوزير
الوكيل المساعد للتعليم العام .
الملف

خالد

A3637

(استمارة متابعة)

وزارة التربية
مكتب الوزير
إدارة الشؤون التعليمية والإدارية

اسم الجهة :	اخرى	رقم الكتاب :	0	تاريخ الكتاب :	2011/04/11
الاسم :	كروؤ تراحيب العجمي				
الموضوع :	اجراء دراسة بعنوان استيراتيجيات ادارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية				
الملاحظات :	الحكومية في الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت				
	جامعة الشرق الاوسط				

الحمد لله
 - وكل الزوار
 - من قبلنا
 اتحاد التلاميذ
 ١١-٤-٢٠١١

وزير التربية والتعليم العالي
د. بشار العزراي