

تاريخ الإرسال (2018-04-24)، تاريخ قبول النشر (2018-07-14)

أ. زينب "محمد عباس" محمد حمّاد¹
أ.د. كايد سلامة^{1*}
¹ الأردن /جامعه اليرموك
* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address zainabhammad71@gmail.com

درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته
بالتمكن الإداري لدى مديري المدارس الثانوية
في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين
والمشرفين والمديرين أنفسهم

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقته بالتمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم. حيث استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي و الإرتباطي كونه المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث تم استخدام استبيانين كأداتين لجمع البيانات للدراسة، اشتملت الأولى على مجالات درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد، أما الثانية فاشتملت على مجالات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومعلميها والمشرفين التربويين التابعين لمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، و البالغ عددهم (190) مدرسة ثانوية و (181) مشرفاً تربوياً و(190) مديراً (5700) معلماً، كما اشتملت عينة الدراسة على (358) مستجيباً من المعلمين والمديرين والمشرفين في مديريه التربية والتعليم في محافظة إربد بحيث يتم اختيار 5% من المعلمين و 15% من المشرفين والمديرين من فئات الدراسة من مديريات إربد الثمانية، مديرية قسبة إربد و لواء الكورة، و بني كنانة، والرمثا، و بني عبيد، والأغوار الشمالية، إربد الثالثة. وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة كبيرة في درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد، كذلك وجود درجة كبيرة في درجة التمكين لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين ومديري المدارس أنفسهم. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس مع التمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحثان بزيادة الاتصال والتواصل بين العاملين داخل المدرسة، والتدريب المستمر لمدرّاء المدارس فيما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي في المدرسة

كلمات مفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي - التمكين الإداري - مديرو المدارس الثانوية.

Effectiveness Of management Of Organizational Conflict and it's relation with the administrative empowerment of the secondary school principals in Irbid from teachers,principals and supervisors point of the view

Abstract:

aim of the current study to define the degree of the effectiveness of the management of organizational conflict and it's relation with the administrative empowerment of the secondary school principals in the governorate of Irbid from the teacher's, the principal's, and the supervisor's point of the view.

Where the researchers used the Descriptive and Associative Surveys Approach in this study because it's the most appropriate for this kind of these studies. Where two questionnaires were used as two tools to collect the data for the study. The first questionnaire was included the degree of the effectiveness of management of organizational conflict for the secondary schools principals and their teachers in the governorate of Irbid. The second questionnaire was included the administrative empowerment fields for the secondary schools principals and the Community Study consist of the secondary schools principals, their teachers and the supervisors who work for the directorates of education in the governorate of Irbid, which belong (190) secondary schools, (181) educational supervisors, (190) principals and (5700) teachers. Also the study sample was included on (358) of responsive teachers, principals and supervisors in the directorate of education in the governorate of Irbid. Which 5% of teachers and 15% of the supervisors and principals from the study categories from the eight Irbid directorates of education: Directorate of Irbid, Al Koura District, Bani Kenana Directorate, Al Ramtha Directorate, North Ghour Directorate and Third Irbid Directorate were chosen.

The study concluded a high degree in The Degree Of Effectiveness Of The Management Of The Organizational Conflict for the secondary schools principals in Irbid, also there is a high degree in the Degree Of The Administrative Empowerment for the secondary schools principals in the governorate of Irbid from view point of principals, teachers and supervisors themselves.

The results explain that there is a positive correlation relationship between the degree of the effectiveness of the management of the organizational conflict for the school's principals with the administrative empowerment from teacher's, supervisor's and principal's point of view.

From the results of the study: The two researchers recommended increasing the connection and the communication between the workers inside the school and the continuous training for the school's principals which relate with the management of organizational conflict in school

Keywords: Organizational Conflict-Administrative Empowerment-secondary school principals

المقدمة

تسعى وزارة التربية والتعليم في سبيل تحقيق أهدافها إلى الاستفادة القصوى من مواردها البشرية والمادية، والركيزة الأساسية التي تركز عليها الوزارة - الممثلة بمديريات التربية والتعليم - في تحقيق أهدافها هم القادة التربويون والمعلمون، حيث يتفاعلون مع بعضهم بشكل مستمر من أجل تحقيق رؤية الوزارة ورسالتها، ويؤدي هذا التفاعل إلى اتفاق حول بعض الأمور واختلاف حول البعض الآخر، وغالبا ما تقود حالات عدم التوافق إلى حدوث اختلاف وصراع بين العاملين أحيانا يكون إيجابيا وأحيانا أخرى يكون سلبيا.

ويرى الكبيسي (1998) أن هذا الصراع هو أحد التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات والتحديات التنظيمية قد تكون على شكل صراعات أو نزاعات داخلية أو بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تتعامل معهم.

وبين أجاو (Agaw, 2013) أن الصراع في المؤسسات أمر حتمي قد يكون بداية جيدة لخلق حالة من التعاون بين الموظفين لما يلمسونه من خطر دائم قد يضع حدا لتطلعاتهم، و تحول دون تحقيق أهدافهم و أهداف منظماتهم فيتحول الصراع إلى أحداث إيجابية عندما تتفق الأطراف المتصارعة على إدارته بأسلوب بناء، وتقودهم إدارة حديثة تعزز فيهم قيم التعاون، وروح العمل الجماعي واحترام الآخرين و آرائهم، وتلبية احتياجاتهم وصولا إلى حلول بناءة لجميع القضايا محط الاختلاف وبين حسين وحسين (2017) الصراع ظاهرة عملية طبيعية، سلوكية، تنظيمية مستمرة تنجم عن التفاعل بين الأفراد أو المؤسسات. وأشار أيوب (2003) إلى أنه لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة ومستوياتها المختلفة، فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض لأغراض شتى مثل تبادل المعلومات والخبرة والاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات... وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن تؤدي إلى التعاون والتماسك أو إلى الصراع والتعارض، وبين المعشر (2005) أن المدرسة الحديثة ترى الصراع التنظيمي من المفاهيم المهمة لتحريك المنظمة وإثارة نواحي الإبداع لدى أفرادها بل ويجب تشجيع الصراع وبحث الطرق المناسبة للاستفادة منه وتوجيهه للنواحي التي تحدث تطورا للمنظمة.

ومن هذا المنطلق كان الاهتمام بإدارة الصراع وأساليبه المختلفة كمدخل لتطوير المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس بشكل خاص، "فالمدارس بحاجة إلى قدر معتدل من الصراع لتجنب الجمود والركود والملل والروتين، والحفاظ على نموها وفعاليتها (الشريف وعبد العليم، 2009).

تلك الصراعات ما هي إلا نتيجة التفاعل المباشر بين المدير والمعلم وهي من أهم العقبات التي تهدر وقت مدير المدرسة بدلاً من استثمار ذلك الوقت في التطوير والإبداع، ومن الطبيعي أن يكون هناك تباين في بعض الاستراتيجيات التي يستخدمها مدراء المدارس للتعامل مع تلك الصراعات أو النزاعات مع الإشارة إلى تزايد اهتمام الدارسين بموضوع الصراع بكل جوانبه، فلقد كان الصراع محل اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في العقدين الماضيين.

حيث قام عدد من الباحثين بربط الصراع التنظيمي بمتغيرات أخرى كدراسة نقيل (2009) بالجزائر الذي بين العلاقة بين المناخ وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية، و دراسة عسولي (2011) في قطاع غزة الذي بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة.

أما على الصعيد المحلي فقد قام عيسى (2004) بدراسة وضح فيها علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأخلاقيات العمل الإداري في كليات التمريض بالجامعات الأردنية، ودراسة سناء البلبيسي (2003) التي وضحت فيها استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي ومع تزايد اهتمام الدارسين بموضوع الصراع بكل جوانبه، إلا أن الباحثين تناولوا درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقته بالتمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم.

يعد التمكين الإداري طريقة جديدة لتغيير المدارس باتجاه مستقبل أكثر منافسة، حيث عرف بون ولولير (1995:73, Bowen and lawler) التمكين الإداري بأنه "التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، و هذه حالة ذهنية و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية و ضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني و تمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".

وتشير سلفيا (2017) إلى أن هناك الكثير من الدراسات التي ركزت على أهمية دور التمكين الإداري في تعزيز القيادة التربوية. ويتجلى هذا الدور في توسيع المسؤوليات وإعطاء هامش من الحرية للقادة التربويين، وعليه أصبحت المسؤوليات الملقاة على عاتق القيادة التربوية في مدارس الأردن في ازدياد حيث يواجه القادة التربويين العديد من القضايا التي تحتاج إلى قرار، إلا أن اللوائح والأنظمة، والأعراف الإدارية تحتم عليهم العودة إلى وزارة التربية والتعليم أحياناً من أجل اتخاذ قراراتهم، وهذا يترتب عليه زيادة الأعباء بسبب هامش الحرية الضيق في اتخاذ القرارات من جهة، وبطء في سير العملية التعليمية التعليمية من جهة أخرى، وعليه يُعدّ التمكين الإداري للقادة التربويين أحد أهم الحلول التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة التربوية برمتها عبر منحهم الصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام المُسندة إليهم دون الحاجة للرجوع لها، لما تحملها من ميزات إيجابية يحققها التمكين الإداري.

وفي هذا السياق وفي ظل مسؤولية القادة التربويين عن فشل أو نجاح عمل المؤسسات التربوية والتعليمية، أصبح لزاماً الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها وتوجيهها وتحفيزها والذي يجب أن يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهيكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو بحر من المواقف، والغرائز والدوافع، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين الإداري، وعلاقته بالقيادة التربوية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة. وعليه فإن التمكين الإداري لدى القادة التربويين في مدارس التعليم العام في الأردن يتجلى في تحسين القدرات عملياً كمنظومة شاملة لتنمية المؤسسة التربوية والتعليمية، وتكوين صلاحيات تتصل مباشرة بالتصرف والإبداع وتحمل المسؤولية، وهو ما يشار إليه بالبداية بالتمكين باعتباره ركناً أساسياً في البناء الإداري الاستراتيجي للمؤسسات التربوية" (سلفيا بني هاني، 2017).

ويرى الياسري (2015) أن المنظمات الإدارية لا تعمل في فراغ، فهي تمارس أنشطتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم ببعض، وتجمعهم مصالِح متباينة منها ما يخص التنظيم بالإضافة إلى المصالح الشخصية، ولاختلاف طبيعة

هذه المصالح و الفروق الفردية بين الأفراد، فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة.

وفي سياق الاهتمام بالصراع في التنظيم والتمكين الإداري توجه الباحثان لدراسة درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقته بالتمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم.

مشكلة الدراسة و أسئلتها:

إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جداً، ومع الثورة في تكنولوجيا المعرفة والتطور الهائل والسريع فيها، وتوجهات وزارة التربية والتعليم لتطوير العملية التعليمية، والأهمية التي يحظى بها مدير المدرسة في تسيير العملية التعليمية، مما جعل المدارس بحاجة إلى إدارة من نوع خاص إدارة تحاول توظيف الصراعات مع القدرة على التمكين بشكل يخدم العملية التعليمية. حيث تتميز هذه الدراسة بالبحث في درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقته بالتمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم. حيث سيقوم الباحثان بالإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين و المشرفين ومديري المدارس أنفسهم؟
- 2- ما درجة التمكين لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين ومديري المدارس انفسهم؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف إلى درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد.
2. التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد
3. تحديد العلاقة الارتباطية بين درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الإداري.

أهمية الدراسة

- تعد الدراسة من الدراسات القليلة في المجتمع الأردني التي تناولت فئة الدراسة الحالية ومتغيراتها حسب علم الباحثان.
- ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية المفاهيم التي تناولتها، وهي إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الإداري.
 - يأمل الباحثان أن تضيف هذه الدراسة للمعرفة النظرية المتوفرة حالياً، وتكون منطلقاً للباحثين للقيام بدراسات لاحقة.
 - يأمل الباحثان أن يكون لهذه الدراسة أثر إيجابي على عملية تدريب المديرين على إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الإداري.

تعريف المصطلحات

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من التعريفات المتعلقة بمشكلة الدراسة ومستوياتها، وتعريفها اصطلاحيا و
إجرائيا كما يلي:

الصراع التنظيمي اصطلاحا

لقد عرف رحيم (Rahim , 2013:30) الصراع التنظيمي بأنه عملية تفاعلية تظهر حالة من الاختلاف و عدم
التوافق يقود إلى انفور بين الكينونة البشرية أو داخلها، سواء أكانوا أفرادا أو جماعات، و قد تظهر على شكل صراع داخل
الفرد نفسه، أو بين الأفراد، أو داخل المجموعة نفسها أو بين المجموعات المختلفة.

كما عرفه الصريفي (2008:20) و هو صاحب نظرة تفاؤلية حول موضوع الصراع، فقد عرفه بأنه آخر المؤثرات
الجانبية للتعبير، و أن الإدارة الناجحة تلك التي تتمكن من السيطرة عليه و معالجته في مهده، بل و توظيفه في إثارة طاقات
العاملين و مواهبهم الكامنة لتحقيق الفائدة منه، تخلق حالة من التوافق و الانسجام بين العاملين فيما بينهم من جهة، و بينهم و
بين إدارة المنظمة من جهة أخرى.

ويعرف الصراع التنظيمي إجرائيا:

لأغراض هذه الدراسة يعرف درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بأنه درجة إدراك مدراء المدارس الثانوية في
محافظة إربد أن لديهم القدرة على إحداث التغيير في أداء مدارسهم من خلال فاعلية إدارة الصراع التنظيمي داخل المدارس.
ويقاس هذا من خلال الأداة التي تم بناؤها.

التمكين الإداري اصطلاحا

من أهم التعريفات التمكين هو ما جاء عند بوين ولولير (Lawler and Bowen 1998 :73) التمكين يتمثل في
إطلاق حرية الموظف و هذه حالة ذهنية، و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية و
ضحاها.

و عرفه الشقاوي (17:2002) بأنه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل، وإشعاره بأنه عامل مهم في
تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، و أن العاملين على اختلاف مواقعهم وإنما هم شركاء لهم قيمة رفيعة في رسم رسالة المنظمة،
وتحقيق هذه الرسالة.

أما أفندي (25:2002) عرفه بأنه " استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات
والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة.
كما أن التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني و تمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس و
القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها كما ورد في (ملحم،
2006).

ويعرف التمكين إجرائيا بأنه درجة تمتع مديري المدارس الثانوية في مدارس إربد بالتمكين الإداري من حيث تتوافر
لهم الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلكون من قدرات معرفية تساعدهم في اتخاذ قراراتهم، و اختيار النتائج التي يريدون أن يصلوا
إليها. ويقاس في هذه الدراسة من خلال الأداة التي ستعد لذلك.

المحددات والحدود

تقتصر هذه الدراسة على معرفة درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقته بالتمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم وتتم الدراسة في الفصل الأول للعام الدراسي (2018/2017) كما تتحدد الدراسة بأدواتها ودقة إجابات المشاركين.

الأدب النظري و الدراسات السابقة

أولا الأدب النظري

في هذا الجزء، سيتم التطرق إلى الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة: إدارة الصراع التنظيمي، و التمكين الإداري، وسيقوم الباحثان بعرض للدراسات السابقة العربية و الأجنبية ذات الصلة على النحو الآتي :

الصراع التنظيمي

هو سلوك تنظيمي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة، أو بسبب الاختلاف حول طرق التيسير

(Williarno, 1971)

كما يرى العريوتي (2008:20) بأن الصراع التنظيمي هو القيام بعمل مقصود من طرف، سواء كان فردا أو جماعة

للتأثير سلبا على طرف آخر بهدف منعه من تحقيق أهدافه، و العمل على إعاقة انجازاته و إحباط مصالحه وتثنيه عنها.

وعرفه كردوش (1994:33) بأنه التعارض بين موقفين أي قيام مصلحة في جانب تضر بمصلحة الجانب الآخر أو

تمنع نشوءها، ومثل هذا الخلاف قد يقع على استعمال حق قائم أو على مدى هذا الحق، وقد تكون الصراعات قانونية، لما قد تكون اقتصادية .

ومن هذا المنطلق نرى أن الصراع هو المنافسة الواعية بين الأفراد أو الجماعات لإخضاع وهزيمة الخصم أو

تحطيمه ويمكن أن يأخذ الصراع عدة أشكال منها المنافسة و الجدل.

و لم يكن الصراع التنظيمي ظاهرة معترفا بها داخل التنظيم باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها، و اعتبروه خلل في

الهيكل التنظيمي و في توزيع المهام و في أنماط الاتصال، لكن الصراع التنظيمي

شيء صحي للمؤسسة التربوية و هو مستويات.

مستويات الصراع التنظيمي

إذا ما تكلمنا عن أطراف الصراع التنظيمي فإننا أيضا نتكلم عن أدوارهم ومكانتهم داخل مختلف المصالح والمكاتب التي

يعملون فيها، و أثناء العمل في ميدان التنظيم نفرز حالات من الصراع و التي له عدة مستويات موضحة كالاتي :

(أ) الصراع على مستوى الفرد :

يتكون هذا الصراع أثناء محاربة الفرد عملية اتخاذ القرار و يوضع أمام عدة خيارات. ويحدث أيضا الصراع عندما

يكون لدى الفرد خياران بين عملين سيئين لا يرغب في أي منهما، و قد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على

عناصر ايجابية و عناصر سلبية، و كذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره، و هكذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات

الاتفاق على الأهداف.

وينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاثة مستويات نذكرها كالاتي:

1. تعارض الدور

شعور الفرد بتعارض الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة، و إحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل .

2. عدم إشباع الحاجات:

عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع و موجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض أو يصاب بالإحباط، و هذا يؤدي إلى الشعور بالصراع و التعارض (الحري، 2008).

3. تعارض الأهداف:

تتعارض الأهداف مع بعضها البعض أو التعتذر للوصول إلى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف (أ) أهداف متعارضة ذات مزايا فقط:

يكون الفرد هنا أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا.

(ب) أهداف متعارضة ذات عيوب فقط:

يلجأ الفرد إلى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة، و أحيانا يكون الفرد هنا أمام اختيار لعدة أهداف كلها تحوي جوانب ايجابية و جوانب سلبية.

(ب) الصراع على مستوى الجماعة:

هناك ثلاثة مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات و هو الاختلاف على اتخاذ القرارات، و التباين في الأهداف، و المستوى الثالث هو الفروق الإدراكية (ماهر، 2006)

(ج) الصراع على مستوى التنظيم:

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، و قد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، كذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة أو الامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضى الفئات الأخرى، و بالتالي التعبير عن سخطها و عدم الرضى بمختلف الوسائل و الصور المتاحة. كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة، وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة (حمادات، 2006).

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تنوعت الاستراتيجيات و الأساليب التي أشار إليها العلماء و الباحثون في إدارة الصراع التنظيمي و كيفية التعامل معه ، و قد أشار أجاو (Agwu,2013) إلى ما ذكره روبنز (Robinson) حول و جوب التركيز على ممارسة إجراءات وقائية، و عدم إهمال الصراع التنظيمي و ذلك عبر متابعة العلاقات القائمة بين الأفراد أو المجموعات، و هذه النظرة الحديثة اتجاه الموضوع، و من الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع قضايا الصراع التنظيمي ما يأتي:

- 1) استراتيجية التهذئة و الحلول الوسط، أو التسوية يوضح مصطفى (2005) أنها تقوم على التعاون بين الطرفين المتصارعين، بحيث يحافظان على علاقات طيبة بينهما، فيقومان بتهذئة الأوضاع، و اللجوء إلى حلول و تسويات للقضايا التي يمكن التوصل إلى حلول بخصوصها، مثل التخفيف من حدة المشكلة.
 - 2) استراتيجية التجنب و تقوم هذه الاستراتيجية على تجاهل الصراع و إهمال أسبابه، و من ثم الانسحاب أمام الطرف الثاني و التنازل عن المصالح و في ضوء هذه الاستراتيجية يمكن استخدام أسلوبين، إما أسلوب الإهمال أو أسلوب الفصل بين الطرفين المتصارعين (المهدي، 2006).
 - 3) استراتيجية التنازل: التي تشير إليها مريم (2004) كأسلوب لمعالجة قضايا الصراع التنظيمي، حيث يتنازل أحد الطرفين للآخر متجاهلاً مصالحه، انطلاقاً من قناعاته بضرورة إنجاز المطلوب دون عطل أو تأخير.
 - 4) استراتيجية التعاون: و يستخدمها الإداريون عندما يرون أن الطرفين المتصارعين يميلان إلى الرغبة في تحقيق الفائدة المرجوة، وأنهما متعاونان، حيث تتوافر لديهما النيات الطيبة، و ضمن هذه الاستراتيجية يمكن استخدام أساليب عدة، مثل الحوار و اللقاءات المتتالية.
 - 5) استراتيجية القوة الجبرية: يستخدمها الإداريون عندما يشتد الخلاف بين الطرفين، و يصر أحدهما على موقفه دون تنازل أو موافقة على أية حلول أخرى، و ترى الإدارة أنه طرف مهم و مفيد للعمل، ولا يجوز إضعافه أو إحباطه (العطية، 2003)
- التمكين الإداري**

يعد تمكين العاملين أحد أهم أسباب بروز الصف الثاني للقياديين المؤهلين، و هو ما يجعله من أهم ضمانات حيوية و استقرار أية منظمة و من ناحية أخرى، فإن التمكين يشعر العاملين بإتاحة الفرصة لاستغلال إمكانياتهم و قدراتهم، إضافة إلى إحساسهم بتقدير الإدارة و ثقافتها بهم. حيث تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في عملية اكساب المنشأة ميزة تنافسية و ذلك من خلال الاستثمار الأمثل، بهدف رفع الإنتاجية، و تحسين جودة العمليات حيث أكدت الدراسات التي تمت أو أنجزت في مجال الجودة الشاملة أن أكثر من 75 % من العاملين في المؤسسة اليابانية الأمريكية العاملة في مجال إنتاج السيارات و الحاسبات الإلكترونية و المصارف، يشاركون بشكل مستمر في اجتماعات لها علاقة بتحسين العمليات الإنتاجية و الجودة (Gordon, 1993)

و يعتبر التمكين مشعباً للأفراد المؤهلين و هذا يعتبر من أهم الضمانات حيوية لاستمرار أي منظمة، ذلك أنه في ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بعمل كل شيء فهم يقررون ما يجب عمله و كيفية إتمامه، و يفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسون كلياً على مديرهم و مشرفيهم، فهم ينفذون ما يطلب منهم، و في ضوء النظرة المعاصرة للإدارة، يقوم المديرين بتفويض كل فرد قادر على تحمل المسؤولية و إعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، و كذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدراً من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ حيث يثق المديرين و المشرفون في أعضاء فريق العمل، و ذلك كأفراد ناضجين و قادرين على تحمل مسؤولياتهم (الراقب، 2010).

يرى إيميكير (Umiker, 1992) أن (التمكين) يفيد كلاً من المنظمة والفرد على النحو التالي :

- بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا الآتية:

1- ارتفاع الإنتاجية.

2- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.

3- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.

5- زيادة القدرة التنافسية.

6- زيادة التعاون على حل المشكلات.

7- زيادة القدرات الابتكارية.

• بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية:

1. إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.

2. ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.

3. ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.

4. إحساس الفرد بالرضى عن وظيفته ورؤسائه.

5. تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الفرد.

نتائج التمكين الإداري

(1) نتائج خاصة بالموظف:

يحقق التمكين نتائج في غالبها ايجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهناك عدة مزايا وتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

(1) تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل و زيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل و مناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسين في مستوى الإنتاجية و تدن في التغيب عن العمل و تناقص في معدل دوران العمل.

(2) المشاركة الفاعلة: تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنتج من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها. إذ أن المشاركة الناجمة من التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

(3) تطوير مستوى أداء العاملين: يتحسن أداء الموظف ويرفع مستوى الرضى لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصله هامة تقف خلف برامج التمكين. فنتحسن نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين وتعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقته.

(4) اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المهارة والمعرفة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات

تدريبية و ندوات وورش عمل و مؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل و أينما ارتحل و حتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقا.

(5) المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة. فزيادة معرفة و مهارة الموظف و تطوير كفاءته و قدراته يحتم عليها زيادة التمسك به و المحافظة عليه لأطول فترة ممكنة ، لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المنظمة على هذا الموظف و خطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون حتما من أكبر الأخطاء.

(6) شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، و خاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل و يدرك قيمة نفسه و دوره في التأثير على النتائج و يشعر بأنه عنصر هام له دوره و له مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة و ليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعا في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع و أشمل مما يساهم في تحقيق الذات و تحقيق التميز في العمل و إشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

(7) تحقيق الرضى الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين فالشعور بحرية التصرف و المشاركة و الاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضى العاملين و شعورهم بالسعادة.
ب) نتائج خاصة بالنسبة للمنظمة:

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات و مهارة و تدريب و ثقة و حوافز من أجل رفع سوية ذلك الموظف ، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير و العمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج ايجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الطويلة المدى و القصيرة المدى، و تحقيق نتائج مثل الربح و التوسع و السمعة الجيدة و غيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة.

و تنعكس نتائج التمكين على المنظمات و تتمثل فيما يأتي:

- (1) زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين و حرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية و صحية بين الإدارة و العاملين و هذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين و انخراطهم فيه.
- (2) تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما و نوعا.
- (3) زيادة فرص الإبداع و الابتكار نتيجة لحرية التصرف و تشجيع العاملين على روح المبادرة و التفكير الخلاق و تقديم أفكارا خلاقة.

(4) مساعدة المنظمة في برامج التطوير و التجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير و تجده أقل مقاومة للتغيير، هذا و من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين و حب التغيير و التجديد.

(5) تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء و من حيث الربحية و الحصاة الواقعية و سمعة المنظمة و تحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

6) تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل. ج) نتائج خاصة بمتلقي الخدمة:

إن متلقي الخدمة الذي كان يتعامل مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضى. فهذا يدل على علاقة طردية بين رضى متلقي الخدمة و التمكين لدى الموظفين (ملحم، 2006).

ثانياً:

الدراسات السابقة

تم في هذا البند تناول الدراسات العربية و الأجنبية التي بحثت في الصراع التنظيمي و الدراسات التي تناولت التمكين الإداري مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

هدفت دراسة علي قطن (2001) إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان، من وجهة نظرهم، وأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة فيها. جمعت البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال استبانة مكونة من (42) مفردة موزعة على ستة محاور تم إعدادها لأغراض هذه الدراسة، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وقد شمل التطبيق جميع محافظات ومناطق السلطنة التعليمية العشر. وتكونت عينة الدراسة من (148) مدير مدرسة ثانوية (102) ذكور و(82) إناث. لتحليل البيانات، وتم استخراج التكرارات SPSS الاجتماعية تم استخدام الحزمة الإحصائية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة)، واستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين. وخلصت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، في ممارسة المديرين والمديرات لأسلوب التجنب فقط حيث أن الذكور أكثر استخداماً لهذا الأسلوب من الإناث أما بقيه الأساليب فلا يوجد فروق. وأوصت الدراسة إلى عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة الصراع في المدارس الثانوية.

هدفت دراسة البلوى (2008) إلى التعرف على التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية، و تكونت عينة الدراسة من (242) معلماً و معلمة، استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات تشمل ثلاثة جوانب رئيسية:

1) المعلومات الديمغرافية.

2) أبعاد التمكين

3) تقديم أفراد عينة الدراسة لمستوى عناصر الأداء الوظيفي لديهم.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي. وهدفت دراسة عفانة (2013) إلى التعرف على التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية و الدولية العاملة في قطاع غزة، و تكونت عينة الدراسة من (236) مستجيب منهم 42.8% إناث و 53% ذكور و نسبة 4.2% نسبة الأفراد الذين لم يستجيبوا، استخدم الباحث استبانة تم إعدادها من قبله و هي مكونة من محورين (تمكين العاملين،

فاعلية فرق العمل)، وخلصت الدراسة على وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري و فاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة.

وهدفت دراسة زرقاوي (2014) إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي على الرضى الوظيفي للعاملين، و قد تكونت الدراسة من (82) شخص و استخدم الباحث الاستبانة و المقابلة كأداتين لجمع البيانات و خلصت الدراسة إلى وجود أثر للصراع التنظيمي على الرضى الوظيفي لدى العاملين.

و هدفت دراسة مصلح و مشاركة (2015) إلى معرفة الصراع التنظيمي و تأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، و قد تكون مجتمع الدراسة من (199) شخصا و استخدم الباحث أداة بحث على شكل استبانة بهدف التعرف على واقع الصراع التنظيمي في الوزارات الفلسطينية و أثر ذلك على الأداء الوظيفي منه و قد تكونت الاستبانة من جزأين و خلصت الدراسة إلى ضرورة استخدام المؤسسات الرسمية الفلسطينية أساليب لمعالجة قضايا الصراع التنظيمي و أن أهم أسباب وجود الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية هو التمييز بين الموظفين في الترقيات و المزايا الوظيفية.

وهدفت دراسة البليسي (2016) إلى التعرف على علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن بالروح المعنوية للمعلمين و التزامهم التنظيمي، تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية والموزعين على المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان التابعة لإقليم الوسط، وإربد التابعة لإقليم الشمال، والكرك التابعة لإقليم الجنوب، والبالغ عددها (401) مدرسة ثانوية، واختيرت منها عينة طبقية عشوائية، حيث تشكلت عينة الدراسة من (56) مدرسة ثانوية للذكور والإناث أي بنسبة (14%) تقريبا من مجتمع الدراسة الأصلي وبلغ عدد أفراد العينة (650) معلما ومعلمة بحيث اختير قصديا من كل مدرسة عشرة معلمين أو عشر معلمات ممن أكملوا سنتين كحد أدنى في المدرسة، وقد بلغت نسبة الاستبانات المسترجعة (96,4%). تم استخدام ثلاث أدوات من قبل الباحثة مقياس رحيم للصراع التنظيمي المعدل من قبل الباحثة، ومقياس الالتزام التنظيمي في المنظمات التربوية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، واستخدمت الباحثة أداة لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين قامت ببنائها استنادا إلى الأدبيات والبحوث السابقة، وخلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام والروح المعنوية لدى المعلمين وخرجت بمجموعه من التوصيات.

كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها ستتناول إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية وعلاقته بالتمكين الإداري لدى المديرين، و الربط بين المتغيرين سيكون لأول مرة في الدراسات العربية حسب علم الباحثين.

الدراسات الأجنبية

دراسة قام بها (Onne,2004) بعنوان "الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك على العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي" وانطلق الباحث من افتراض أن العلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، ووجدت الدراسة أن المشرفين في الإدارات العليا عادة ما يقومون بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، والخلاف أو الصراع بين هذين المستويين الإداريين قد يعيق التمكين الإداري ولكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام التنظيمي. وقام الباحث بتوزيع (91) استبانة لمعلمي المدارس الثانوية في هولندا، وقد دعمت نتائج

هذه الدراسة الافتراض الذي انطلق منه الباحث حيث وجدت الدراسة أن أثر الصراع مع المشرفين قد يعيق التمكين الإداري، وهذا بدوره يؤثر على الالتزام.

دراسة جرسلي (Greasly,2005) والتي هدفت إلى اختيار مدى إدراك الموظفين لمفهوم التمكين الإداري. وقد اعتمدت هذه الدراسة على أربعة مشاريع عمرانية، فقام الباحث بمقابلات معمقة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود فجوة بين خبرة الموظف والمنصب الوظيفي. كما تجدر الإشارة إلى أن الصحة والسلامة العامة كانت إحدى المحددات في تحقيق التمكين وذلك لوجود إجراءات الصحة والسلامة العامة مما يحد من حريتهم في اتخاذ القرار فيما يتعلق بأعمالهم. أما المحدد الآخر في تحقيق التمكين الإداري فهو دور المدير المباشر لتحقيق التمكين الإداري لموظفيه أي وجود علاقة بين التمكين الإداري ودور المدير المباشر.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

يتناول هذا الجزء الطريقة والإجراءات التي تم اتباعها للوصول إلى نتائج الدراسة الحالية وذلك من خلال تحديد منهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وطريقة اختيار العينة، وتوافر معايير الصدق والثبات لأداتي الدراسة، ومتغيراتها، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها على النحو الآتي:

منهجية الدراسة:

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي كونه المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث تم استخدام استبيانين كأداتين لجمع البيانات للدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومعلميها والمشرفين التربويين التابعين لمديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد، و البالغ عددهم (190) مدرسة ثانوية و (181) مشرفاً تربوياً و(190) مديراً (5700) معلماً تقريبا للعام الدراسي (2018/2017)

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة من المعلمين والمديرين والمشرفين في مديريه التربيه والتعليم في محافظة إربد بحيث يتم اختيار 5% من كل فئة من فئات الدراسة من مديريات إربد الثمانية، مديرية قصبه إربد و لواء الكورة، وبني كنانة، والرمثا، وبني عبيد، والأغوار الشمالية، إربد الثالثة، ووفق الخصائص الديمغرافية التالية:

جدول رقم (1):خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	146	40.8%
	انثى	212	59.2%
المسمى الوظيفي	مشرف تربوي	38	10.6%

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	مدير مدرسة ثانوية	35	9.8%
	معلم	285	79.6%
المؤهل العلمي	بكالوريوس + دبلوم عالي /فما دون	312	87.2%
	ماجستير فأعلى	46	12.8%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	76	21.2%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	88	24.6%
	10 سنوات فأكثر	194	54.2%

أداة الدراسة:

للتعرف على درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقته بالتمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم، تم بناء استبانة من الأدب النظري و الدراسات السابقة، كما تم بناء استبانة للتعرف على درجة التمكين الإداري لديهم.

حيث تم استخدام نمط ليكرت خماسي التدرج، (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً) حيث أعطيت الإجابة قليلة جداً (1)، قليلة (2)، متوسطة (3)، كبيرة (4)، كبيرة جداً (5).

وللحكم على درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقته بالتمكين الإداري

لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم استخدم المعيار الآتي للحكم على الدرجة:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة = $5 - 1 = 4$ ÷ $0.8 = 5$ وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

من 1 - أقل من 1.8 درجة قليلة جداً.

من 1.8 - أقل من 2.6 درجة قليلة.

من 2.6 - أقل من 3.4 درجة متوسطة.

من 3.4 - أقل من 4.2 درجة كبيرة.

من 4.2 فأكثر درجة كبيرة جداً.

صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق أداتي الدراسة وذلك بعرضهما على (20) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في جامعة

اليرموك والمراكز المجتمعية، والأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم، من حيث:

1. معرفة مدى صلاحية الصياغة اللغوية.

2. انتماء الفقرة للمجال الذي أدرجت ضمنه.

3. مدى ملائمة الفقرات وتوافقها مع مجال الدراسة.

4. إجراء أي تعديلات يرونها مناسبة.

وبناء على إجماع ما يزيد عن (80%) من مجموع المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية. انظر ملحق رقم (1).
صدق البناء (المحتوى):

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها 35 مفردة من مجتمع الدراسة، كما تم استبعادهم لاحقاً من عينة الدراسة. كما تم حساب معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة. كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة. حيث أظهرت النتائج أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الأداة ككل، تراوحت ما بين (0.57-0.80)، كما أن قيم معاملات الارتباط البيئية لمجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.10-0.80).

كذلك تم التحقق من مؤشرات صدق البناء، من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (35) من المستجيبين من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الأداة والمجالات التي تنتمي إليها، وبين الفقرات والأداة ككل، حيث أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين فقرات الأداة ومجال الدراسة والأداة الكلية، كانت مناسبة، حيث تراوحت الارتباطات بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة ما بين (0.28-0.80)، وبين فقرات المجالات والأداة الكلية ما بين (0.49-0.90)، وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار، والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة. حيث تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (35) مستجيباً بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ.

جدول (2): نتائج ثبات أبعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ ألفا لأداة الدراسة للعينة الاستطلاعية

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
المجال الأول: استراتيجيات التعاون.	0.85	0.81
المجال الثاني: استراتيجيات التجنب.	0.87	0.84
المجال الثالث: استراتيجيات استخدام السلطة.	0.91	0.89
المجال الرابع: استراتيجيات التسوية.	0.92	0.88
درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد.	0.88	0.86

يظهر الجدول رقم (2) أن ثبات الاتساق الداخلي قد تراوحت للمجالات بين (0.85-0.92)، في حين تراوح معامل ثبات الإعادة للمجالات بين (0.81-0.89)، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يرى الباحثان أن نتائج الثبات مقبولة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

صدق البناء (المحتوى) للمحور الثاني:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها 35 مفردة من مجتمع الدراسة، وتم استبعادهم لاحقاً من عينة الدراسة. كما تم حساب معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة. كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة حيث أظهرت النتائج أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الأداة ككل، تراوحت ما بين (0.77-0.89)، كما أن قيم معاملات الارتباط البيئية لمجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.442-0.89).

كذلك تم التحقق من مؤشرات صدق البناء، من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (35) من المستجيبين من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الأداة والمجالات التي تنتمي إليها، وبين الفقرات والأداة ككل، حيث أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين فقرات الأداة ومجال الدراسة والأداة الكلية، كانت مناسبة، حيث تراوحت الارتباطات بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة ما بين (0.53-0.88)، وبين فقرات المجالات والأداة الكلية ما بين (0.19-0.76)، وهي ملائمة لأغراض لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثبات الأداة الثانية:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار، والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة. حيث تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (35) مستجيباً بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ.

جدول (3): نتائج ثبات أبعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ ألفا لأداة الدراسة للعينة الاستطلاعية

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
المجال الأول: التحفيز الذاتي.	0.82	0.89
المجال الثاني: تفويض الصلاحية.	0.85	0.86
المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار.	0.93	0.91
التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.	0.92	0.91

يظهر الجدول رقم (3) أن ثبات الاتساق الداخلي قد تراوحت للمجالات بين (0.82-0.93)، في حين تراوح معامل ثبات الإعادة للمجالات بين (0.86-0.91)، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يرى الباحثان أن نتائج الثبات مقبولة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة:

- تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها و متغيراتها.

- مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة.
- تصميم أداة الدراسة من خلال استشارة متخصص في الإدارة التربوية.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها التي قام الباحثان بإجراء الدراسة عليها.
- تم تحكيم أدواتي الدراسة، من قبل الأكاديميين ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية.
- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة اليرموك موجه لمديري التربية في محافظة إربد لتسهيل مهمة الباحثان لتطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة.
- تم استلام كتاب موافقة وتسهيل مهمة من مديريات التربية في محافظة إربد لقيام الباحثان بإجراءات الدراسة في مدارس محافظة إربد.
- تم التحقق من أدواتي الدراسة.
- تم توزيع أدواتي الدراسة على عينة الدراسة خلال الفصل الأول (2017/2018)
- طبق الباحثان الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال زيارة الباحثان للمدارس والالتقاء مع مدراء ومعلمي تلك المدارس وزيارة رئيس قسم الإشراف والمشرفين، والقيام بشرح أهداف الدراسة وأهميتها، وطريقة الإجابة عن فقرات الاستبانة، بالإضافة إلى التأكيد على سرية المعلومات التي يتم الحصول عليها من عينة الدراسة.
- بعد الانتهاء من تطبيق أداة الدراسة تم تخزين البيانات الصالحة للتحليل على الحاسوب ومن ثم تم استخدام حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات و الحصول على النتائج.
- تم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ووضع التوصيات على ضوء تحليل البيانات.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات الوسيطة أو الثانوية:

- المسمى الوظيفي: وسيحدد له ثلاثة مستويات: (معلم، مدير مدرسة ثانوية، مشرف تربوي)
- المؤهل العلمي: وسيحدد له مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).
- الخبرة: وسيحدد لها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات)، (5-أقل من 10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر).
- الجنس: (ذكر، أنثى)

المتغيرات الرئيسية:

- درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد
- درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي من خلال برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) على النحو الآتي:

1. للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة، وفيه عرض موسع وشامل لنتائج الأسئلة التي تتضمنها.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كذلك إجراء الاختبارات

الإحصائية المناسبة، وكما يلي:

نتائج السؤال الأول: وينص هذا السؤال على:

ما درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين و

المشرفين ومديري المدارس أنفسهم؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة فاعلية إدارة الصراع

التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين و المشرفين ومديري المدارس أنفسهم، وكما

هو مبين في الجدول التالي:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

(ن=358)

الرقم	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	المجال الأول: استراتيجية التعاون.	4.30	.596	كبيرة جداً
4	2	المجال الرابع استراتيجية التسوية.	3.96	.759	كبيرة
2	3	المجال الثاني: استراتيجية التجنب.	3.39	.809	متوسطة
3	4	المجال الثالث: استراتيجية استخدام السلطة.	3.35	.938	متوسطة
		درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد.	3.75	.473	كبيرة

يتبين من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة قد جاءت بدرجة متوسطة إلى كبيرة حيث حصل مجال (استراتيجية التعاون) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.30)، يليه مجال (استراتيجية التسوية) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.96) أما في المرتبة الأخيرة فقد حصل مجال (استراتيجية استخدام السلطة) على متوسط حسابي (3.35). أما المتوسط الحسابي العام لدرجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد حصل

على متوسط حسابي (3.75)، وبدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مدراء المدارس في محافظة إربد لديهم الكفايات المهنية والشخصية لأهمية إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التربوية، حيث أن إدارة الصراع تحتاجها المؤسسات من أجل تخفيض حدة التوتر وتحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات جميع مجالات الدراسة، وكما هو مبين في الجداول

التالية:

المجال الأول: استراتيجية التعاون

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجية التعاون مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=358)

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يعزز مدير المدرسة فكرة " أننا جميعا في قارب واحد" .	4.58	.688	كبيرة جداً
3	2	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين للوصول إلى قرارات ترضي الجميع.	4.48	.795	كبيرة جداً
8	3	يشجع مدير المدرسة العمل بروح الفريق الواحد.	4.40	.741	كبيرة جداً
6	4	يضع مدير المدرسة أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.	4.32	.808	كبيرة جداً
5	5	يحث مدير المدرسة الأطراف المتصارعة لتغليب المصلحة العامة.	4.30	.876	كبيرة جداً
2	6	يحث مدير المدرسة أطراف الصراع على الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل.	4.29	.898	كبيرة جداً
7	7	يساعد مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم.	4.27	.786	كبيرة جداً
9	8	يصل مدير المدرسة إلى قرارات بشأن موضوع الخلاف من خلال الجمع بين (خبراته وخبرات الآخرين).	4.24	.835	كبيرة جداً
10	9	يشترك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط و البرامج لمواجهة الصراع.	4.12	.988	كبيرة
4	10	يطرح مدير المدرسة جميع المشاكل بشكل علني.	3.99	.963	كبيرة
		المجال الأول: استراتيجية التعاون.	4.30	.596	كبيرة جداً

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة كبيرة إلى كبيرة جداً، حيث

جاءت الفقرة التي نصها (يعزز مدير المدرسة فكرة " أننا جميعا في قارب واحد") في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ

(4.58)، وانحراف معياري (688). وبدرجة كبيرة، تلاها الفقرة التي تنص على (يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين للوصول الى قرارات ترضي الجميع) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.48)، وانحراف معياري (795). أما في المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة التي تنص على (يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط و البرامج لمواجهة الصراع) بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (988). وفي المرتبة الأخيرة حصلت الفقرة التي تنص على (يطرح مدير المدرسة جميع المشاكل بشكل علني) على متوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (963).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن نجاح إدارة المدرسة في قيادة المدرسة وتحقيق العملية التعليمية والتعلمية تجعله يهتم بشكل كبير في زيادة التواصل مع المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية لما له دور كبير في تعزيز وتنفيذ الخطط والبرامج التربوية التي تسعى إدارة المدرسة إلى تحقيقهما.

المجال الثاني: استراتيجية التجنب

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجية التجنب مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية (ن=358)

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	1	يبدل مدير المدرسة جهوداً لتجنب التوتر في المدرسة.	3.97	1.101	كبيرة
12	2	يبتعد مدير المدرسة عن اتخاذ مواقف من شأنها أن تؤدي إلى خلافات مع المعلمين.	3.95	1.045	كبيرة
11	3	يتجنب مدير المدرسة الأمور التي تؤدي إلى عرقلة العمل.	3.77	1.172	كبيرة
2	4	يتجنب مدير المدرسة المناقشة المفتوحة بشأن الخلافات مع المعلمين.	3.65	1.017	كبيرة
1	5	يتخذ مدير المدرسة موقف السكوت كي لا يزيد من حدة الخلافات.	3.48	1.104	كبيرة
6	6	يؤجل مدير المدرسة التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور.	3.46	1.094	كبيرة
4	7	يتجنب مدير المدرسة جلب أية إزعاجات لنفسه.	3.32	1.288	متوسطة
10	8	ينسحب مدير المدرسة عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي إلى خلاف.	3.24	1.388	متوسطة
8	9	يخفض مدير المدرسة الحدة والنبرة العالية لدى الأطراف المتصارعة.	3.07	1.393	متوسطة
7	10	يتحاشى مدير المدرسة الموضوعات المسببة للصراع.	3.03	1.349	متوسطة

متوسطة	1.386	2.92	يتجاهل مدير المدرسة الصراعات بين المعلمين في المدرسة.	11	9
متوسطة	1.371	2.87	يشعر مدير المدرسة أن الخلافات بين المعلمين بسيطة.	12	3
متوسطة	.809	3.39	المجال الثاني: استراتيجية التجنب.		

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة متوسطة إلى كبيرة، حيث جاءت الفقرة التي نصها (بيذل مدير المدرسة جهودا لتجنب التوتر في المدرسة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.97)، وانحراف معياري (1.101) وبدرجة كبيرة، تلاها الفقرة التي تنص على (يبتعد مدير المدرسة عن اتخاذ مواقف من شأنها أن تؤدي إلى خلافات مع المعلمين) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (1.045). أما في المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة التي تنص على (يتجاهل مدير المدرسة الصراعات بين المعلمين في المدرسة) بمتوسط حسابي (2.92)، وانحراف معياري (1.386). في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (يشعر مدير المدرسة أن الخلافات بين المعلمين بسيطة.) على متوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.371).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة بما يمتلكه من كفايات مهنية وشخصية يسعى باستمرار لزيادة التجاذب بين أفراد العملية التعليمية التعلمية داخل المدرسة حيث أنه يبذل جهودا كبيرة وبالتعاون مع المعلمين من أجل التقليل من حدة التوترات والتجاذبات السلبية داخل المدرسة، حيث أن تحقيق الأهداف التربوية على حسب المعايير يتطلب وجود بيئة مدرسية خالية من التوترات والمشاحنات. كما يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن نتيجة خبرة مدراء المدارس في الإدارة التربوية ودرجة كفايتهم الكبيرة في إدارة الصراع، فإنهم يعتقدون بأن المشاكل داخل المدرسة هي مشاكل بسيطة وسهلة الحل.

المجال الثالث: استراتيجية استخدام السلطة

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجية استخدام السلطة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المرتبة	الرقم
كبيرة	1.180	3.61	يجبر مدير المدرسة أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل.	1	4
كبيرة	1.131	3.41	يطبق مدير المدرسة القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح.	2	5
متوسطة	1.263	3.37	يستخدم مدير المدرسة العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.	3	3
متوسطة	1.251	3.33	يحاول مدير المدرسة التقليل من وجهات النظر المعارضة له في الإدارة.	4	7

متوسطة	1.334	3.32	يستخدم مدير المدرسة السلطة الإدارية لحل الصراع بالقوة.	5	1
متوسطة	1.331	3.27	يرفض مدير المدرسة تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة.	6	2
متوسطة	1.310	3.15	يحصل مدير المدرسة على ما يريد بفرض مطالبه على المعلمين.	7	6
متوسطة	.938	3.35	المجال الثالث: استراتيجية استخدام السلطة.		

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة التي نصها (يجبر مدير المدرسة أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.61)، وانحراف معياري (1.180) وبدرجة كبيرة، تلاها الفقرة التي تنص على (يطبق مدير المدرسة القوانين و الأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.131). أما في المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة التي تنص على (يرفض مدير المدرسة تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة) بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري (1.331). في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (يحصل مدير المدرسة على ما يريد بفرض مطالبه على المعلمين) على متوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.310).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن رؤية مدير المدرسة تتطلب منه تغليب مصلحة المدرسة، وبالتالي فإنه يقوم بتطبيق القوانين والأنظمة من أجل تحقيق مصلحة المدرسة، حيث أن العمل داخل المدرسة يحتاج إلى بيئة آمنة وجاذبة وخالية من أي توترات وبالتالي فإن مدير المدرسة يعمل على تطبيق القوانين والأنظمة من أجل تسيير العمل وتحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة.

المجال الرابع: استراتيجية التسوية

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجية التسوية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية (ن=358)

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	1	يشجع مدير المدرسة سياسة "الأخذ والعطاء" للتوصل إلى حل.	4.06	.907	كبيرة
1	2	يهيئ مدير المدرسة المناخ المناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية.	4.05	1.024	كبيرة
7	3	يعمل مدير المدرسة على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضی الجميع.	4.01	.918	كبيرة

كبيرة	.963	4.00	يحاول مدير المدرسة أن يجد طريقاً للتوسط بين الأطراف المتصارعة.	4	2
كبيرة	.891	3.97	يبدل مدير المدرسة جهداً للوصول إلى حلول متكاملة ترضي جميع الأطراف المتصارعة.	5	4
كبيرة	.953	3.91	يقترح مدير المدرسة أرضية مشتركة لحسم الخلافات.	6	6
كبيرة	1.072	3.68	يعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع.	7	5
كبيرة	.759	3.96	المجال الرابع استراتيجيات التسوية.		

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاءت الفقرة التي نصها (يشجع مدير المدرسة سياسة "الأخذ والعطاء" للتوصل إلى حل) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.06)، وانحراف معياري (0.907) وبدرجة كبيرة، تلاها الفقرة التي تنص على (يهيئ مدير المدرسة المناخ المناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (1.024). أما في المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة التي تنص على (يقترح مدير المدرسة أرضية مشتركة لحسم الخلافات) بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.953). في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (يعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع) على متوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.072).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن إدارة المدرسة تقوم بحل الصراعات بالطرق المختلفة من أجل الوصول إلى الحلول التي يمكن أن ترضي جميع الأطراف، من خلال اللقاءات والتفاوض بين الأطراف المختلفة داخل المدرسة، كما أن إدارة المدرسة تعمل على تشكيل فرق مختلفة من أجل حل النزاعات داخل المدرسة من خلال تحفيز فرق حل النزاعات على العمل جيداً من أجل حل الخلافات داخل المدرسة.

الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على:

ما درجة التمكين لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين ومديري المدارس أنفسهم؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة التمكين لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين ومديري المدارس أنفسهم وكما يلي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=358)

الرقم	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار.	4.00	.960	كبيرة
1	2	المجال الأول: التحفيز الذاتي.	3.96	.794	كبيرة

2	3	المجال الثاني: تفويض الصلاحية.	3.83	.956	كبيرة
		التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.	3.93	.827	كبيرة

يتبين من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة قد جاءت بدرجة كبيرة حيث حصل مجال (المشاركة في اتخاذ القرار) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.00)، يليه مجال (التحفيز الذاتي) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.96) أما في المرتبة الأخيرة فقد حصل مجال (تفويض الصلاحية) على متوسط حسابي (3.83). أما المتوسط الحسابي العام للتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية فقد حصل على متوسط حسابي (3.93)، وبدرجة كبيرة. ويرى الباحثان بأن مدراء المدارس يطبقون ما لديهم من معارف وإمكانيات من أجل التأكيد على التمكين الإداري داخل المدرسة، حيث أنهم يقومون بعمليات التحفيز وتفويض السلطات، ومشاركة العاملين على اتخاذ القرارات وجميع هذه المجالات تؤدي بالنهاية إلى تحقيق الأهداف المنشودة داخل المدرسة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات جميع مجالات الدراسة، وكما هو مبين في الجداول التالية:

المجال الأول: التحفيز الذاتي

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز الذاتي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات

الحسابية (ن=358)

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يحصل مدير المدرسة على المعلومات اللازمة لإنجاز عمله في أي وقت يشاء.	4.34	.860	كبيرة
4	2	يعمل مدير المدرسة جاهداً لتحقيق أهداف المدرسة.	4.32	.940	متوسط
2	3	تفوض لمدير المدرسة السلطة بناء على أنظمة و تعليمات وزارة التربية و التعليم.	4.11	.879	متوسط
3	4	يعطي مدير المدرسة الفرصة الكافية لإبداء رأيه في أمور عمله.	4.10	.968	متوسط
5	5	تساعد الأنظمة و التعليمات مدير المدرسة على تطوير مهاراته في العمل.	3.94	1.077	متوسط
7	6	توفر الوزارة لمدير المدرسة الإحساس بالأمن الوظيفي و الاستقرار.	3.53	1.377	متوسط
6	7	نظام المكافآت المطبقة يعطي مدير المدرسة دافعا للعمل.	3.41	1.379	متوسط
		المجال الأول: التحفيز الذاتي.	3.96	.794	متوسط

يتبين من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة متوسطة إلى كبيرة، حيث جاءت الفقرة التي نصها (يحصل مدير المدرسة على المعلومات اللازمة لإنجاز عمله في أي وقت يشاء) في المرتبة الأولى

بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.34)، وانحراف معياري (0.860). وبدرجة كبيرة، تلاها الفقرة التي تنص على (يعمل مدير المدرسة جاهدا لتحقيق أهداف المدرسة) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري (0.940). أما في المرتبة قبل الأخيرة فقد جاءت الفقرة التي تنص على (توفر الوزارة لمدير المدرسة الإحساس بالأمن الوظيفي و الاستقرار) بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.377). في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (نظام المكافآت المطبقة يعطي مدير المدرسة دافعا للعمل) على متوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.379).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يتمتع بقدرات مناسبة تلبي حاجات العمل وتحقق أهداف المدرسة كما أنه يقوم بإدارة الوقت بصورة جيدة تلبي متطلبات العمل من خلال وضع الخطط والبرامج وتنفيذها حسب الخطة الزمنية المعدة من قبل إدارة المدرسة. كما يرى الباحثان بأن إدارة المدرسة تعمل على تحفيز العاملين بما يتوفر لديهم من إمكانيات والتي يمكن أن تلبي حاجات العاملين وطموحاتهم وذلك للظروف المادية التي تواجه المدارس.

المجال الثاني: تفويض الصلاحية

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال تفويض الصلاحية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية (ن=358)

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	1	تثق الوزارة في قدرة مدير المدرسة على أداء المهام الموكلة له.	3.99	1.124	كبيرة
1	2	تفويض لمدير المدرسة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهام وظيفته.	3.89	1.199	كبيرة
4	3	تمنح الوزارة مدير المدرسة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامه.	3.89	1.113	كبيرة
5	4	توفر الوزارة لمدير المدرسة الفرصة للاستقلالية.	3.75	1.149	كبيرة
3	5	لا يمارس رؤساء مدير المدرسة الصلاحيات المفوضة له خلال فترة التفويض.	3.61	1.211	كبيرة
		المجال الثاني: تفويض الصلاحية.	3.83	.956	كبيرة

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاءت الفقرة التي نصها (تثق الوزارة في قدرة مدير المدرسة على أداء المهام الموكلة له.) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري (1.124) وبدرجة كبيرة، تلاها الفقرة التي تنص على (تفويض لمدير المدرسة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهام وظيفته) والفقرة (تمنح الوزارة مدير المدرسة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامه) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (1.199) (1.113) على التوالي. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة التي تنص على

(لا يمارس رؤساء مدير المدرسة الصلاحيات المفوضة له خلال فترة التفويض) بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (1.211)، وبدرجة كبيرة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم تقوم بتعيين المدراء الذين يمتلكون الكفايات المهنية والشخصية والاجتماعية والتي تؤهلهم بشكل كبير لقيادة المدرسة حتى يقوم بتحقيق الأهداف التربوية، كما أن مدير المدرسة هو قائد داخل المدرسة ويقوم بتفويض الصلاحيات من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية داخل المدرسة.

المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=358)

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	1	يشعر مدير المدرسة بأنه عنصر فعال في المدرسة.	4.08	1.068	كبيرة
3	2	يمارس مدير المدرسة الصلاحيات لتحقيق أهداف المدرسة.	4.06	.995	كبيرة
2	3	يشارك مدير المدرسة في دور إيجابي في تحسين العمل داخل المدرسة.	3.98	1.045	كبيرة
1	4	يشارك مدير المدرسة في حل مشكلات المدرسة في ضوء المتاح له.	3.93	1.183	كبيرة
5	5	تتوفر لمدير المدرسه فرصة في المشاركة في صنع القرارات المتخذة.	3.93	1.167	كبيرة
		المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار.	4.00	.960	كبيرة

يتبين من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاءت الفقرة التي نصها (يشعر مدير المدرسة بأنه عنصر فعال في المدرسة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري (1.068) وبدرجة كبيرة، تلاها الفقرة التي تنص على (يمارس مدير المدرسة الصلاحيات لتحقيق أهداف المدرسة.) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (.995). في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (يشارك مدير المدرسة في حل مشكلات المدرسة في ضوء المتاح له) والفقرة (تتوفر لمدير المدرسة فرصة في المشاركة في صنع القرارات المتخذة.) على متوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.183) (1.167) على التوالي وبدرجة كبيرة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى مدير المدرسة هو قائد العملية التعليمية التعلمية داخل المدرسة فهو من العناصر الأساسية الفعالة داخل المدرسة حيث يقوم بأدوار كبيرة تتضمن وضع الخطط التحسينية والإجرائية من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة والتي تصب في مصلحة المدرسة.

الإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم؟

للتعرف على العلاقة بين درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (13): ارتباط بيرسون بين درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم

التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية	الارتباط	المجالات
.407**	ارتباط بيرسون	المجال الأول: استراتيجية التعاون.
.000	الدلالة الإحصائية	
358	العدد	
.075	ارتباط بيرسون	المجال الثاني: استراتيجية التجنب.
.157	الدلالة الإحصائية	
358	العدد	
.071	ارتباط بيرسون	المجال الثالث: استراتيجية استخدام السلطة.
.179	الدلالة الإحصائية	
358	العدد	
.357**	ارتباط بيرسون	المجال الرابع استراتيجية التسوية.
.000	الدلالة الإحصائية	
358	العدد	
.339**	ارتباط بيرسون	درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد.
.000	الدلالة الإحصائية	
358	العدد	
1	ارتباط بيرسون	التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.
358	الدلالة الإحصائية	

يتبين من الجدول (13) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن قدرة مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي يؤثر إيجاباً على التمكين الإداري داخل المدرسة. حيث أن إدارة الصراع داخل المدرسة تحد من المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف التربوية، كما أنها تعمل على زيادة التمكين الإداري، حيث تتفق النتيجة هذه مع دراسة (البليسي، 2016، ودراسة مصلح و مشاركة 2015).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. زيادة الاتصال والتواصل بين العاملين داخل المدرسة.
2. التطوير الذاتي لمدير المدرسة من أجل قدرته على حل الخلافات المدرسية بصورة مرضي الجميع.
3. التدريب المستمر لمدرء المدارس فيما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي في المدرسة.
4. إجراء دراسات أخرى مشابهة.

المراجع العربية:

- أنس عبد الباسط عباس، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن.
- الحريري، رافدة، (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمادات، محمد حسن، (2007)، وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، التوتير، الأزمات، الصراع، التغير، الوقت، التنمية الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- الخطيب أحمد، معايعه، عادل سالم. (2009)، الإدارة الحديثة، نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، ط1، عالم المكتب الحديث، إربد، الأردن.
- الرقب، أحمد صادق (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير. ماهر، أحمد، (2006)، كيف تسيطر على صراعات العمل، ط4، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ملحم، يحيى سليم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- نسمان، ماهر حسن. (2011). التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- جامعة الأزهر، غزة
- إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي - جيرالد. جريج، روبرت بارون،، إسماعيل علي بسيوني، دار المريح، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية

- Bowen ,D.E. and Lawler, E.E (1992) , The Empowerment of service workers: What , Why, How and When , Sloan Management Review, Spring, 31-401*
- Bowen, D.E. and Lawler, E.(1995) , Empowering service Employees, sloanManugament Review, (73 , 83)*
- Gordon R. (1993).A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour , Fourth Edition , USA. Allyard Bacon.*