

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري

المدارس الثانوية في محافظات غزة

د. عفاف محمود أبو غالي و د. نادرة غازي بسيسو

قسم علم النفس - كلية التربية مديرة مدرسة أحمد شوقي الثانوية

جامعة الأقصى - غزة - فلسطين وزارة التربية والتعليم العالي

ملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، والتعرف على مستوى التوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. كذلك الكشف عن الأهمية النسبية لشيوع مجالات أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، والكشف عن الفروق في مستوى التوافق المهني لدى المديرين تبعاً لمتغير الجنس. وتكونت عينة الدراسة من (120) مديراً ومديرة في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى جيد للتوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية، حيث أن مجال النمو المهني والمسلكي جاء الترتيب الأول وبنسبة 84.934% ويليه على التوالي مجالات : مجال العلاقات الاجتماعية ونسبته 79.33% ومجال الرضا الذاتي وبنسبة 70.598% ومجال الاتزان الانفعالي وبنسبة 70.278% وبينما نسبة الدرجة الكلية كانت 76.284%. كما بينت نتائج الدراسة أن أكثر مجالات أساليب إدارة الصراع مجال التعاون 83.8، ويليه على التوالي مجالات : التسوية 80.134، والاسترضاء 72.234، و المنافسة 59.9، والتجنب 58.566. كما بينت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني في استخدام كل من أسلوب التعاون والتسوية لصالح مرتفعي التوافق المهني، بينما لا توجد فروق في مجالات التجنب، المنافسة، الاسترضاء والدرجة الكلية بين مرتفعي ومنخفضي مستوى التوافق المهني، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مديري المدارس في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس.

The vocational adjustment among the principals of Gaza governorates secondary schools and its relation to the conflict management methods used.

Abstract: The Study aimed at recognizing the relationship between the vocational adjustment among the principals of Gaza secondary schools and the conflict management methods they use , identifying the level of that vocational adjustment, and revealing the relative importance of the widespread fields of the conflict management methods . It also aimed to identify the differences in the levels of the vocational adjustment among the principals according to gender variable.

The study sample consisted of (120) (male and female) principals from Gaza governorates secondary schools. The study concluded that there was a good level of vocational adjustment among the principals of Gaza secondary schools; 84.934% for the professional and behavioral growth, 79.33% for the social relations, 70.598% for the emotional equilibrium, 70.598% for self-satisfaction , so the total degree was 76.284% . The study also showed that the cooperation field was the most widely used by the principals, as it got 83.8%, then the rest of the fields of the conflict management methods were ranked as the following: 80.134,% for the settlement field, 72.234% for the appeasement field, 59.9 for the competition field , and 58.566% for the avoidance field.

Moreover, the study revealed that there were statistically significant differences between the principals with low vocational adjustment and the principals with high vocational adjustment in the use of cooperation and settlement methods in favor of the principals with high vocational adjustment, where as there were no statistically significant differences between them in the total degree and the use of avoidance, competition, and self satisfaction methods. In addition, there were no statistically significant differences in the level of vocational adjustment due to gender variable.

مقدمة:

مما لا شك فيه أن التوافق المهني أصبح أمراً ضرورياً لنجاح الفرد في عمله وقدرته على التكيف مع ظروف العمل ومتطلباته، حيث إنه لا ينفصل عن الرضا عن العمل والرضا عن الحياة.

وللتوافق المهني مظاهر عدة ، أول هذه المظاهر الرضا عن العمل حيث إن الرضا يعكس رضا العامل عن العمل، وعن مكونات بيئة العمل ويصور حقيقة علاقات العامل بزملاء العمل، ووجهة نظره في رؤسائه، أو المشرفين عليه وأجرته وحساسيته لمركزه في البناء الاجتماعي للعمل، ووجهة نظره في الظروف المحيطة بعمله (عوض، 1987: 12).

كما أن هناك عوامل مؤثرة في التوافق المهني كثيرة ومتنوعة، بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته، وبعضها يتعلق بشخصية الفرد ذاته، فالعلاقة مع الزملاء، والرؤساء، والفروق المرتبطة بالعمل أصبحت كلها عوامل مهمة في تحقيق التوافق المهني، حيث أشارت الكثير من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن عدم توافق الفرد مع مهنته قد تعود إلى عدم الوفاء بمتطلبات المهنة، أو عدم وجود الوقت الكافي، وإلى عدم القدرة على تحقيق توقعات الآخرين،

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

وإلى الأساليب الإدارية غير الملائمة، وزيادة حجم العمل، وعدم الرضا عن المكانة الاجتماعية والحوافز المادية، والعلاقة مع الزملاء (الخطيب والحديدي، 1991: 65).

إضافة إلى أن علاقة الفرد برؤسائه في العمل يجب أن تكون قائمة على أساس التفاهم المتبادل والمشورة، حيث إن الرئيس يؤثر في سلوك من يشرف عليهم، وفي رفع الروح المعنوية، وزيادة الإنتاجية، ويحدث العكس عندما تكون الإدارة من قبل الرئيس سيئة فنجد الغياب المتكرر، والسلوك العدواني تجاه القائد والزملاء في العمل (عوض، 1987: 11-13).

لذا فإن النجاح في مهنة ما يتطلب 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 جهوده للنجاح باستمرار، غير أنه من النادر أن يستطيع الفرد تحقيق أهدافه وطموحاته دون صعوبات أو إحباطات أو صراعات؛ لأن الفرد لا يمكن أن يكون في معزل عن المواقف المستجدة في ظروف العمل أو عن البيئة التي يعيش فيها وربما يكون عرضة إلى الاختلافات والتناقضات مع الآخرين مما يؤثر على تكيفه مع بيئة العمل الإنسانية والمادية. ومن هذا المنطلق تصبح القيادة الإدارية التي يتوقف عليها إلى حد كبير نمو المؤسسة وتطويرها أمام مهام كثيرة ومتعددة، ومن أبرزها الحفاظ على المناخ الذي يستطيع فيه أفراد الجماعة الإنتاج بكفاءة عالية.

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

وعليه فإن نجاح المدرسة أو فشلها في تحقيق الأهداف المرسومة يتوقف على الجهود التي يقوم بها مدير المدرسة في استغلال طاقات وقدرات كافة العاملين، غير أنه قد تنتج بعض الصراعات داخل المدرسة، فعندما يقوم بتنفيذ هذه المهام يتعامل مع أفراد يختلفون معه ومع بعضهم في أمور كثيرة؛ تعود لاختلاف شخصياتهم، وقيمهم، وثقافتهم، وطموحاتهم، وطريقة تفكيرهم وتعاملهم مع الأمور مما يؤدي إلى حدوث الصراع، " فالصراع ظاهرة سلوكية طبيعية موجودة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات" ومن الطبيعي عندما يجتمع الناس معاً لا يمكن منع الصراعات ومن ثم

د. عفاف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

يصبح الهدف هو إدارة الصراع بشكل بناء" (أركارو، 2001:66)؛ لأن الصراع ظاهرة إنسانية وتنظيمية حتمية ويمثل وجودها تحدياً لذا المطلوب من المديرين إدارتها والتعامل معها بحيث توجه الوجه الايجابية لتخدم الأهداف الفردية والتنظيمية (القريوتي، 2006:363).

أي أن الصراع في النظم شيء محتوم ولا بد منه، والنظام التربوي لا يشذ عن هذه الحقيقة 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 تترقي إلى درجة الصراع،" حيث 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: 375).

ومن نافلة القول: إن ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة تعد من الظواهر السلوكية المهمة والمعقدة وشديدة التشابك والتي لا يمكن للمدير كقائد إداري إهمالها فالتعامل معها وإدارتها جزء لا يتجزأ من عمله الإداري، كما أن الصراعات من أهم معوقات العمل لدى المديرين، فإذا لم يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارتها فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها، بدلاً من استثمار هذا الجهد والوقت في أنشطة منتجة وتشتت جهود العاملين بعيداً عن مسار تحقيق الأهداف وتثبط المعنويات والعزائم وتضعف روح الفريق بين العاملين (مصطفى، 2000:44).

حيث يعتبر الصراع التنظيمي من الأمور المتعارف عليها في حياة المنظمات حيث يقضى المديرين ما يقارب 20% من وقتهم في محاولة إيجاد حلول مناسبة للصراع داخل منظماتهم (اللوزي ، 1999:97).وقد أشارت دراسة زنر Zehner (1991) أن مديري ومديرات المدارس يقضون ما نسبته 24% من وقتهم في إدارة الصراع.

نظراً؛ لأن الصراع من وجهة النظر الإدارية أمر حتمي، وهو مستوطن في أي نظام إلى حد أنه يمكن أن يكتسب صفة شرعية.لذا لابد من توظيفه لخدمة المدرسة؛ لحفز الطاقات والإمكانيات لدى العاملين ومن الضروري لمدير المدرسة أن يحسن اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة هذا الصراع وتوظيفه ايجابيا، ليتحول إلى تنافس مثمر وإنجازات إبداعية، " فالصراع في المدرسة ليس أمراً سلبياً يقلل من شأنها أو يعيبها وليس دليلاً على ضعف الإدارة طالما في الحدود الطبيعية بل على العكس فعدم وجود الصراع يشير إلى رتابة أو خلل في المدرسة؛ باعتبار أن الصراع

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

ملازم للحياة البشرية المتغيرة والمتجددة باستمرار " (Seyforth, 1999:147) .
فالإدارة القادرة مطلوب منها أن ترقى بالتنظيم عن حالة المياه الراكدة على ألا تصل به إلى
وضع الأمواج والعواصف، وأن تعرف أن السكون التام شأنه شأن الصراع الحاد ضار بالفاعلية
التنظيمية (القيوتى، 2000: 245). إذاً لابد من العمل على رفع كفاءة مديري المدارس فيما
يتعلق بإدارة الصراع وتقبله كحقيقة يجب ألا تخيفهم أو تزعجهم بل كظاهرة يمكن الاستفادة منها
في زيادة فاعلية المدارس التي يديرونها و حسن استثماره لدفع المؤسسة التعليمية ونجاحها.
والجدير ذكره أن هناك دراسات عديدة اهتمت بإدارة الصراع ، منها دراسة قطيشات (2006)
التي تناولت الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها
باستراتيجيات إدارة الصراع، و دراسة عويس (2002) التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية
وأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون. كما بينت
دراسة أبوت Abbott(1994) أن هناك حاجة ماسة إلى تدريب مديري المدارس الحكومية في
ولاية (أنديانا) على إدارة الصراع.

ومن خلال خبرة الباحثين في الإدارة المدرسية فقد لمستما ما يواجهه مدير المدرسة في المرحلة
الثانوية أثناء قيامه بواجباته وبحكم طبيعة عمله من مشكلات وصراعات خلال تعامله مع العديد
من الأشخاص من مسئولين ومعلمين وطلاب، وأولياء الأمور والذي يتطلب منه حسن إدارة
الصراع. إضافة إلى أن حجم المسؤوليات والمهام الفنية والإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة
تحتاج إلى دافعية مرتفعة، ورضا عن العمل؛ لكي يحقق الأهداف التربوية وإلا سرعان ما تكون
دون المستوى المطلوب ،وسبب ذلك يعود إلى عدة عوامل متعلقة بالمشكلات المهنية التي تنشأ في
مجال العمل والتي ترتبط بالتوافق المهني والنجاح المهني .

ولذلك يجب أن ندرك أهمية التوافق المهني في حسن إدارة الصراع الذي لابد منه وذلك عندما
يملك الفرد و يحسن القدرة على التوافق مع المهنة التي يمارسها ومع ظروف العمل وقدرته على
التفاعل والتواصل مع زملائه ورؤسائه مما يكسبه مهارة إدارة الصراع على نحو جيد .

ونظراً لندرة الدراسات - في حدود علم الباحثين - التي تناولت علاقة التوافق المهني بأساليب
إدارة الصراع جاءت هذه الدراسة لسد النقص في هذا المجال حيث تدور الدراسة الحالية حول
التوافق المهني لمديري المدارس الثانوية، ذلك أن توافق الفرد مع المؤسسة التي يعمل بها يعتبر

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

أساساً لتكيف الفرد وانسجامة مع عمله مما يزيد من فاعلية المؤسسة وتنفيذ أهدافها حيث يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها على الكفاية الإنتاجية لكل فرد ولاسيما أن الحياة المدرسية مليئة بالمشكلات والاختلافات مما يشكل تحدياً للمديرين في كيفية استخدام الأساليب الناجحة لإدارة الصراع داخل المؤسسة التربوية والتعامل معه وتوجيهه الوجهة السليمة التي تخدم الأهداف التربوية وتوظيفه بشكل ينعكس ايجابياً على العمل والإنتاجية.

مشكلة الدراسة:

يعد موضوع التوافق المهني من الموضوعات التي تجذب اهتمام الباحثين والدارسين، وذلك لأن التوافق المهني من الجوانب الهامة للصحة النفسية لدى الأفراد، وأمر ضروري لقيام الأفراد بمهامهم على أكمل وجه. وإذا اختلفت أحد مكونات التوافق المهني، فإنه يتعرض للشعور بالعجز عن العمل بشكل مرض، مما يترتب عليه انعدام الدافعية والقدرة على التجديد والابتكار. وعليه فإن التوافق المهني لدى العاملين في أي مؤسسة مؤشر على نجاحها وتحقيق أهدافها، إلا أن الأفراد داخل بيئة العمل تتباين خلفياتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وتختلف ادراكاتهم وآراؤهم، وبالتالي تتمايز سلوكياتهم الفردية والجماعية؛ مما قد يؤدي إلى التنافر وعدم الانسجام وكل هذه المعطيات تجعل دور الإدارة أكثر صعوبة وأهمية، وهذا يتطلب مهارات ينبغي أن يكتسبها المديرون لتمكينهم من إدارة الصراع بطريقة صحيحة مما يترتب عليه زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم الذي ينعكس على المؤسسة التربوية ككل.

لذا تحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:-

- 1- ما مستوى التوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة؟
- 2- ما الأهمية النسبية لشيوع مجالات أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة؟
- 3- هل هناك علاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة؟
- 4- هل توجد فروق في أساليب إدارة الصراع بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني؟
- 5- هل توجد فروق في مستوى التوافق المهني لمديري المدارس تعزى لمتغير الجنس؟

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى:

- 1- التعرف على مستوى التوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.
- 2- الكشف عن الأهمية النسبية لشيوع مجالات أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.
- 3- معرفة العلاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.
- 4- التعرف على الفروق في أساليب إدارة الصراع بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني.
- 5- الكشف عن الفروق في مستوى التوافق المهني لدى المديرين تبعاً لمتغير الجنس.

أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى في البيئة الفلسطينية -في حدود علم الباحثين- التي اهتمت بدراسة التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية.

1- الأهمية النظرية المتمثلة في دراسة التوافق المهني باعتباره مؤشراً قوياً على نجاح سير العمل، وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس، حيث إن تطوير المدرسة يتطلب إدارة فاعلة، قادرة على خلق أجواء من التفاهم و الانسجام والتفاعل بين العاملين، والعمل على تكاثف الجهود، وتوفير بيئة محفزة للعمل تعزز داخل الفرد الاهتمام بتقديم ونجاح المدرسة وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

3- الأهمية التطبيقية المتمثلة في أن ما تسفر عنه الدراسة الحالية من نتائج قد تساهم في تزويد وزارة التربية والتعليم في فلسطين وخاصة المعهد الوطني للتدريب وقسم الإدارات المدرسية بالتغذية الراجعة حول جدوى برامج تدريب المديرين؛ وذلك من خلال تزويدها بقاعدة بيانات تقيدها في رسم إستراتيجية شاملة لتطوير أداء المديرين وتحقيق الأهداف على أسس علمية سليمة، كما ستساعد في الأخذ بالأسباب التي تؤدي إلى توافق المديرين مهنيًا وتمكنهم من إدارة الصراع بطريقة صحيحة مما يترتب عليه زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم الذي ينعكس إيجابياً على المؤسسة التربوية ككل.

حدود الدراسة:

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

تتحدد الدراسة بما يلي:

تتحدد مشكلة الدراسة بالمتغيرات التي تدرسها، وهي: التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع، وبالمنهج المتبع، وهو المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع، وبالعينة المستخدمة وعددها (120) مديراً ومديرة من المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وبالأدوات المستخدمة وهي التوافق المهني: إعداد الباحثين، وأساليب إدارة الصراع: إعداد الباحثين، وبأساليب الإحصائية وهي: المتوسط الحسابي، والنسب المئوية، واختبار (ت)، ومعامل ارتباط (بيرسون).

مصطلحات الدراسة:

التوافق المهني: Vocational adjustment

العملية المستمرة التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق التكيف والانسجام بينه وبين المهنة أو الوظيفة التي يؤديها، وبينه وبين بيئة العمل (هيجان، 2004: 97).
وتعرفه الباحثان إجرائياً في الدراسة الحالية بوصفه الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس في مقياس التوافق المهني والذي يتكون من أربعة مجالات هي: الرضا الذاتي، الاتزان الانفعالي، العلاقات الاجتماعية، والنمو المهني المسلكي.

أساليب إدارة الصراع Conflict Management Styles

يعرفها روبنز Robbins (1998: 44) بأنها "العملية التي يتم من خلالها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه.

وتعرفه الباحثان إجرائياً في الدراسة الحالية بوصفه الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس في مقياس أساليب إدارة الصراع والذي يتكون من خمسة مجالات هي: التعاون، التجنب، المنافسة، التسوية، والاسترضاء.

أدبيات الدراسة:

تتناول الدراسة مفهومين أساسيين هما: التوافق المهني، وأساليب إدارة الصراع، وفيما يلي عرض موجز لهذين المفهومين.

أولاً - التوافق المهني:

يعد التوافق المهني جزءاً من التوافق العام، وأحد مظاهره، وهو يعكس رضا الفرد عن عمله، وعن

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

مكوناته البيئية، وعلاقته بزملائه، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه؛ ذلك لأن التوافق المهني يرتبط بالنجاح في العمل. والتوافق هو العملية التي تنتج عن تفاعل الفرد، وتكيفه مع بيئة العمل التي يعمل بها مادياً ومهنياً ونفسياً واجتماعياً لتحقيق أكبر قدر من التوازن (الشهري، 2000: 23). ويعرفه الداھرى (2005: 79) بأنه "حالة دينامية متغيرة من الاتساق أو التطابق بين قدرات الفرد وحاجاته من جهة والمتطلبات العقلية والاجتماعية لبيئة العمل المادية والاجتماعية من جهة أخرى ، وتتبدى هذه الحالة في تحقيق قدر من التماثل بين حاجات وأهداف الفرد من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى بحيث يتحقق لكل منهما الشعور بالرضا " .

ويمكن الاستدلال على التوافق المهني من خلال عاملين: الرضا و الإرضاء، حيث يتضمن الرضا تقبل العمل بوجه عام، وتقبل العامل لظروف بيئة العمل من إشراف، وزملاء، وإدارة العمل، وأحوال العمل، وساعات العمل، والأجر، ونوع العمل، لأن ذلك كله-أي رضا العامل- يتضمن إشباع حاجاته، أما الإرضاء فيعبر عنه بمدى كفاءة العامل وأهليته، وكفايته، وبالطريقة التي يقدره بها رؤساؤه وزملاؤه (أبو النيل، 1985: 268) ، وعليه فان التوافق المهني يقوم على علاقة مثمرة بين الفرد ومكونات بيئة العمل إنسانية ومادية، وتحقيقه لمتطلبات بيئة العمل من حيث الكفاية الإنتاجية والملائمة للعمل، وهذه كلها تكون بعد الإرضاء (عوض ، 2006 :7).

ويتطلب التوافق في الظروف المهنية تقبل العمل والرضا عنه وعن طريقة إنجازة، وإجادته والنجاح فيه، والتوافق مع زملاء العمل، والرضا بالدخل الذي يدره العمل، والمرونة والقدرة على التوافق مع الظروف المتغيرة في العمل ، وحل مشكلات العمل أول بأول وفي حينها، وإشباع الحاجات النفسية من خلال العمل ، والاهتمام بالصحة النفسية للعاملين في كل المجالات (زهران، 2002: 175). لأن التوافق المهني ينمى الصحة النفسية ، فإن تمتع العامل بالصحة النفسية من عوامل تقدمه وزيادة إنتاجه، فالتأثير متبادل بين الصحة النفسية والتوافق المهني فكلما زاد توافق العامل في عمله نمت صحته النفسية، وكلما نمت صحته النفسية زاد التوافق المهني لأن العامل المتمتع بالصحة النفسية حسن الخلق ، حريص على إتقان عمله (مرسى ، 198 : 142).

ومن مظاهر سوء التوافق المهني قلة الإنتاج من ناحيتي: الكم والكيف، والإكثار من الحوادث، ومن الأخطاء الفنية، وإساءة استخدام الآلات والأدوات والمواد الخام، وكثرة التغيب والتمارض بعذر وبدون عذر والتقلب من عمل إلى آخر واللامبالاة والتكاسل والإسراف في الشكوى أو التمرد

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

أو المشاغبة، وكثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين (السنوسي وآخرون، 2001: 98). غير أنه سوء التوافق ليس مقصوراً على العمال والموظفين، بل يتجاوزهم إلى الرؤساء والمديرين. فإذا كان هناك عمال مشكلون فهناك أيضاً رؤساء مشكلون (عبد الغنى، 2001: 358). وبناء عليه لا يعتمد التوافق المهني على اختيار عمال أكفاء وتوجيههم التوجيه السليم فقط بل يعتمد على ديناميات القيادة في الإدارة الناجحة (أبو النيل ، 2005: 364).

وبصفه عامة يمكن القول: إن التوافق المهني جزء من التوافق العام وأحد مظاهره وخاصة في مجال العمل، وأن ارتفاع درجة التوافق المهني لدى العاملين مؤثر قوى على نجاح سير العمل فيها ، وتحقيق أهدافه على أكمل وجه ، ومن العوامل المهمة والفعالة في التوافق المهني ، أو سوء التوافق المهني علاقة الفرد بزملائه، حيث يجب أن يمثل العمل موقفاً اجتماعياً ينتمي إليه الزملاء فكلما كان الفرد أكثر انتماء لزملائه في العمل ، وزاد من علاقاته واتصاله بهم زادت فرصة اكتسابه تقدير الآخرين وفرصة تحقيقه لأهدافه الشخصية.

وبناء على ذلك فإن العلاقة الحسنة بين العاملين تشعر الفرد بالارتياح في عمله والرضا عنه، وبالتالي يتحقق له التوافق الجيد مع عمله؛ حيث هناك العديد من المميزات السلوكية التي توفر علاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوسين وتشجع روح الثقة المتبادلة بينهم، ومنها تقدير المرؤوسين من قبل الرؤساء وإشعارهم باحترام لشخصياتهم، واستخدام المرونة في تطبيق اللوائح، ودراسة الأفراد دراسة شخصية منفردة لمعرفة مميزات كل منهم ، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقاً لقدراته وإمكانياته. لذلك إذا كانت العلاقة ايجابية فإنها تنعكس على إحداث التوافق المهني وإذا كانت سلبية فإنها سبب في سوء التوافق المهني.

ومن جانب آخر فإن سوء التوافق المهني وعدم تكيف الأفراد مع ظروف العمل يجعلهم يقبلون على العمل بفتور وروح معنوية هابطة تفتقد الحماس؛ مما يؤدي إلى عجز الفرد عن التكيف السليم لظروف عمله المادية، أو لظروفه الاجتماعية؛ مما يجعله غير راض عنا وغير مرضى عنه. إن سوء التوافق مع بيئة العمل ومتطلباته يعد من العوامل الرئيسة التي تعرض الفرد للتوترات النفسية وتخلق أجواء للأداء المنخفض.

ثانياً-أساليب إدارة الصراع:

مفهوم الصراع:

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

ترادف كلمة الصراع في اللغة العربية النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعنى الصراع اشتقاقاً التعارض بين مصالح وأراء ، والخلاف (العميان ، 2005: 363).

ويقصد بالصراع أنه: "إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية وبذلك فإن العناصر الأساسية للصراع هي: تعارض أهداف الأفراد والجماعات، وإدراك هذا التعارض، واعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتمامات الطرف الآخر ووجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد" (جربنبرج و بارون، 2004: 477).

ويعرفه اللوزي (1999: 75) بأنه "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل".

وتعرف خطاب وآخرون (2000: 445) الصراع بأنه "حالة من عدم الاتفاق داخل الفرد نفسه أو بين فردين أو أكثر أو بين الجماعات أو بين المنظمات نتيجة لاصطدام المصالح أو تعارض الأهداف أو تداخل الأنشطة أو لندرة الموارد والتنافس عليها".

وتعددت وجهات النظر حول الأسباب المؤدية إلى الصراع، منها العلاقات الاعتمادية، اختلاف الأهداف، التنافس على الموارد، صراع الدور، تفاوت الصفات الشخصية، اختلاف الإدراك، التركيب السيكولوجي للفرد، والرضا الوظيفي (المغربي، 2004: 310-312). وقد بينت نتائج الدراسات أن أنواعاً معينة من الصفات الشخصية مثل التسلطية، وانخفاض احترام الذات، تؤدي لاحتمال ظهور الصراع (العطية، 2003: 264).

ويمكن تصور تدرج مراحل تطور الصراع من الحالة البسيطة والمتمثلة بسوء الفهم ونقاط الاختلاف البسيطة، إلى مرحلة الأسئلة الاستنكارية والتحدي، ومرحلة الهجوم الكلامي، فمرحلة التهديد ، إلى مرحلة الإيذاء الجسدي وصولاً إلى المحاولة الواضحة لتحطيم الطرف الآخر (القريوتي ، 2003: 250).

وهناك ثلاثة أنواع من الصراع الأول: هو الصراع الذي يحدث داخل الفرد الواحد نتيجة لوجوده في الجماعة، والثاني : هو الصراع الذي يحدث بين أفراد الجماعة الواحدة، والثالث: نوع من الصراع الذي يحدث بين الجماعات بعضها البعض (ماهر، ب ت : 262).

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

ويذكر بنتنجر (Pettinger 2000) العديد من المؤشرات التي تدل على وجود الصراع داخل التنظيمات المعاصرة منها : ضعف الاتصال بين الموظفين أفراد وجماعات وبين المؤسسة بعناصرها المختلفة ، ضعف في العلاقات الداخلية بين أفراد الجماعة لتصبح علاقات مبنية على الغيرة والغضب بدلاً من التعاون والاحترام، تلف في العلاقات الشخصية والرسمية، مصحوباً بزيادة المشاحنات، الزيادة الملحوظة في التقارير غير المنتجة والتي تخدم فقط صالح الجهة المرسله لها، الزيادة الملحوظة في القواعد والقوانين التي تحكم أنشطة المؤسسة، التغيير المستمر في أسماء الوظائف خاصة إذا كان هذا التغيير لأعلى الهرم المؤسسي، الزيادة في الغياب، الإجازات المرضية، المشاكل اليومية وترك العمل ، الزيادة في أعمال الشغب والاضطرابات، أخذ الجانبية وعدم إبداء الرأي بانتظار الأمر السائد، اجتماعات غير رسمية وأحاديث جانبية من قبل العاملين، الزيادة في التحكيم الخارجي لقضايا المؤسسة الداخلية ، تضخيم الأمور بحيث تصبح المشاكل الصغيرة كبيرة ورئيسية، ونقص في إنتاجية الأفراد والأقسام تعكسه شكاوى من العملاء عن العاملين أو بشكل أخطر عن المؤسسة ككل (السلمي ، 2004 : 78).

إدارة الصراع:

يعرفه روبرتس (Roberts 1997: 24) بأنه "التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر".

أما عيد (1995 : 21) يعرفه بأنه "معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائماً على أنها مهارة أساسية للإداريين حيث أن الصراع في المنظمات أمر محتوم كما أنه مفيد أحياناً لأنه قد يؤدي للابتكار".

ويمكن تحويل الصراع إلى قوة إيجابية من خلال الاعتراف بحتمية الصراع، وتشجيع المعارضة البناءة والاعتراف بأن القدرة على استثارة الصراع وإدارته عملية ضرورية، واعتبار إدارته مسؤولية جماعية (حريم ، 2006 : 337). وبذلك يمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً ، بحيث إنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة (الشماع ، وحمود، 2000 : 295). و يجب أن يفهم القائد خلفيات الصراع ومسبباته وطبيعته وآثاره إن استمر دون حل، ويجتهد في التأثير على طرفي أو أطراف الصراع. وقد يوفق بعد ذلك أو لا

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

يوفق فقد لا يرضى أحد أو بعض أطراف الصراع فيستمر الصراع أو يبدأ آخر مع القائد (مصطفى، 2005: 425).

ومن جانب آخر يشير تود Todd (1992 : 373) إلى مجموعة من المهارات اللازمة لإدارة الصراع بشكل فعال بحيث تؤدي إلى نتائج إيجابية منها: التحلي بالصبر والأعصاب الهادئة وعدم اللجوء إلى المشاجرة في أثناء التدخل في الصراع، وإيجاد حلول ترضى جميع الأطراف، والتعرف على مشاعر الآخرين وإنهاء الحالة الانفعالية أولاً ثم البدء بحل الصراع والالتزام بالحياد عند حل الصراع والتركيز على المشكلة وليس الأشخاص والتأكد من صحة المعلومات وعدم الاعتماد على مصدر واحد للمعلومات والفهم الدقيق للمعاني والقدرة على التحليل.

وعلى المديرين أن يكونوا على وعى تام بأن على الإدارة التدخل في الصراع في حالتين: الأولى: عند زيادته عن حد معين من أجل ضبطه قبل أن يعطل المنظمة عن تحقيق أهدافها بحيث تتبع الإدارة بعضاً أو مجموعة من الأساليب، : منها أسلوب الإقناع بالحلول السلمية، وأسلوب السلطة بإجبار أحد الأطراف أو كليهما على قبول الحل، أو أسلوب الوساطة بالاستعانة بطرف ثالث، أو أسلوب التفاوض والحوار والذي من الممكن أن يوصل الطرفين إلى فائدة للجميع، والثانية : عند نقصه عن حد معين من أجل تنشيطه وتحقيق التجديد والإبداع والابتكار (المغربي، 1993: 340).

النظريات الإدارية وموقفها من الصراع:

لقد تطورت النظرة إلى الصراع مع تطور الفكر الإداري من خلال المدارس الفكرية المختلفة، إذ كانت نظرة المدرسة التقليدية للصراع نظرة سلبية، ومن منطلق (ربح أو خسارة) وأنه وضع يجب تجنبه والقضاء عليه، وتعدده مرادفاً للعنف والعدوانية، ودليلاً على انهيار المنظمات، وفشل الإدارة في التخطيط والتنظيم أو في ممارسة قدر من الرقابة (قطيشات، 2006: 73) ويرى أنصار النظرة التقليدية للصراع أنه ظاهرة سلبية يجب تجنب مرحلة الوصول إليها، بل القضاء عليها في حال بروزها، لأنه نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني. فالصراع من المنظور البيروقراطي يمثل خللاً إدارياً (القريوتي ، 2006 : 361).

أما مرحلة الفكر السلوكي فقد تبنت هذه المرحلة فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، كما أشارت إلى أن على الإدارة أن تتعرف على الصراع وتقبل منه المستوى

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

الذي يخدم الأهداف الموضوعية لها في إطار الظروف التي تمر بها المؤسسة (المغربي، 1993:238). أما مرحلة الفكر التفاعلي وهي آخر المراحل لم تكتف بفكرة قبول الصراع مثلما كان الأمر سائداً في المرحلة السلوكية، بل تجاوزته إلى ضرورة التشجيع على وجود الصراع معتمدة على أن المؤسسة الهادئة المتعاونة تميل غالباً إلى أن تكون غير متجاوبة مع التغيير والإبداع (أبو شعبان، 2003:36).

وهكذا حدث تطور فكري في النظرة للصراع من نظرة سلبية ترى أنه يضر بالمؤسسة، و يجب القضاء عليه إلى نظرة المدرسة الحديثة التي اعتبرته أمراً طبيعياً له آثار إيجابية إذا أحسن إدارته وتوظيفه لتحقيق الأهداف المرجوة، بمعنى يمكن إدارة الصراع لصالح المؤسسة وارتقائها.

أساليب إدارة الصراع:

- يحدد نموذج توماس وكيلمان (Thomas&Kilmann) خمس استراتيجيات لإدارة الصراع منها:
- 1- **إستراتيجية المنافسة Competitive** إنها استراتيجية تتصف بالذاتية بدرجة عالية وغير تعاونية، وتتميز هذه الاستراتيجية بتوجه المكسب والخسارة أو بالسلوك القسري لتحقيق مكاسب شخصية، إن المدير الذي يستخدم هذه الاستراتيجية يسلك جميع الطرق لتحقيق أهدافه، لذلك فهو غالباً ما يتجاهل حاجات وتوقعات الطرف الأخر.
 - 2- **إستراتيجية الإسترضاء Accomodative**: تتصف هذه الاستراتيجية باهتمام متدن بالنفس واهتمام كبير بالآخرين، في هذه الاستراتيجية يضحى المدير باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الآخرين وتحقيق رغباتهم.
 - 3- **إستراتيجية التجنب Avoidant**: تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية، ولهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع، وهذا لا يعنى غياب الصراع وإنما يبقى كامناً وقد يظهر بصورة أشد خطورة.
 - 4- **إستراتيجية التوفيق Compomise**: إنها استراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، وتتضمن هذه الاستراتيجية مبدأ الأخذ والعطاء حيث يتخلى كل من الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حل وسط يرضى الطرفين.
 - 5- **إستراتيجية التعاون Collaborative**: تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية وتقود إلى مجهودات ترضى الطرفين المتصارعين من خلال حل مشترك فهذه

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

الاستراتيجية مرتبطة بأسلوب حل المشكلات الذي يؤدي إلى حلول خلاقية. (Thomas&Kilmann1974) (قطيحات، 2006: 82).

وسوف تتبنى الباحثان أساليب إدارة الصراع لدى توماس وكليمان (1974) لشمولها على أساليب إدارة الصراع الأكثر ملاءمة للمجتمع الفلسطيني والمتمثلة في المنافسة، الاسترضاء، التجنب، التوفيق، والتعاون.

وهكذا فإن الصراع ظاهرة سلوكية في حياة الأفراد والجماعات، وطالما يجتمع الناس لا يمكن منع الصراع، لذا من الضروري إدارته بشكل علمي مع حسن توظيفه؛ ليصبح صراعاً بناءً "وظيفياً" يؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين ورفع مستواهم بدلاً من الصراع المدمر "غير الوظيفي" الذي يعيق عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وتبرز أهمية دور مدير المدرسة - بوصفه قائداً تربوياً - في خلق الأجواء المناسبة داخل المدرسة ومهارته في إدارة الصراع بحيث يكون صراعاً إيجابياً من شأنه تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم وبذلك يكون الصراع وظيفياً في الاتجاه الصحيح (البناء) وهذا يتحقق عندما يسود التكيف والرضا عن بيئة العمل الإنسانية وعن العلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين ،

أما إذا كان هناك اضطرابات في العلاقة بين العاملين بالمؤسسة وفشل المدير في إدارة الصراع وتوظيفه بمعنى يكون سلبياً مما يقلل من إنتاجيتهم ودافعيتهم ليصبح مدمراً (الضار). مما يكون له أثر سلبي على القدرة الإنتاجية وكثرة الخلافات التي تؤدي إلى اللامبالاة والتكاسل في العمل مع الشكوى والتمارض، وعدم الالتزام بالتعليمات التي تصدر عن العمل وهذا كله يعتبر بمثابة محك بالغ الأهمية للحكم على توافق الفرد مع عمله دراسات سابقة:

قامت الباحثتان بالإطلاع على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم تصنيف الدراسات السابقة إلى فئتين هما : دراسات تتعلق بالتوافق المهني، ودراسات تتعلق بأساليب إدارة الصراع. وسوف يتم عرض الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

دراسات تناولت التوافق المهني:

دراسة السمدونى (2001):

هدفت إلى التعرف على نسبة الذكاء الوجداني للمعلم ودرجة توافقه المهني في المرحلة الثانوية، كما هدفت إلى معرفة أثر جنس المعلم والتخصص الأكاديمي والخبرة بالتدريس على درجة توافقه

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

المهني . وتكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية بمحافظة الغربية في مصر. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجات أفراد العينة على مقياس الذكاء الوجداني ودرجاتهم على مقياس التوافق المهني . كما بينت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في درجة توافقهم المهني متمثلة في الرضا الذاتي والتوافق النفسي وكفاءتهم أو نموهم المهني والدرجة الكلية وفقاً للتخصص الأكاديمي وأيضاً سنوات الخبرة بالتدريس ، أما بالنسبة للتوافق الاجتماعي للمعلمين فقد كانت الفروق دالة إحصائياً وفقاً لسنوات الخبرة بالتدريس بينما الفروق غير دالة إحصائياً بالنسبة للتخصص الدراسي ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن لتفاعل كل من الجنس مع التخصص الدراسي أثراً على النمو المهني للمعلم بينما لم يظهر أثر هذا التفاعل على الأبعاد الفرعية الأخرى للتوافق المهني وأيضاً الدرجة الكلية.

دراسة العنزي (1421هـ):

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (42) مديراً ومديرة بواقع (20) مديراً و(22) مديرة للمرحلة الثانوية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهاً للرضا بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي) وأنه توجد فروق دالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى الخبرة الإدارية في جميع أبعاد المقياس ما عدا البعد الثالث (المسئولية، الاعتراف والتقدير، والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين) والبعد الرابع (الطرق المتبعة في الإشراف)، وأنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

دراسة ريساردى: (Ricciardi, 2000)

هدفت إلى تقييم برنامج تدريبي للتطوير الوظيفي للمدراء الجدد لمدة عام واحد من التدريب والمتابعة. وتكونت عينة الدراسة من (97) مديراً من مديري المدارس ومساعدتهم ممن خضعوا لذلك البرنامج ما بين عام 1998-1999 وتم جمع بيانات حول مسؤوليات العمل والعقبات التي تحول دون التوافق المهني والتوصيات لتحسين البرنامج. وأظهرت النتائج أن كلا من المديرين

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

ومساعدتهم يقضون معظم وقتهم في التعامل مع مشكلات الانضباط والإشراف على الطلبة، وأن العقبة الأساسية التي تعوق التوافق المهني أعباء العمل الزائدة وضيق الوقت الذي يواجه المديرين الجدد خلال العام الأول. وكذلك نقاط الضعف في الخلفيات الخاصة بالمتدربين إلى جانب الصراعات المتفجرة داخل العمل حالت دون التوافق المهني وفاعليتهم في العمل. دراسة أبو مصطفى (1999):

هدفت إلى التعرف على العوامل المعوقة لطرح القضايا التربوية على الزملاء ومديري المدارس والمشرفين التربويين ومعرفة العلاقة بينهما وبين كل من التوافق الذاتي، والتوافق النفسي، والتوافق الاجتماعي، والنمو المهني. وتألفت عينة الدراسة من (106) معلم ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر العوامل المعوقة وهي حسب ترتيبها ضيق وقت الزملاء وانشغالهم المتواصل في اليوم الدراسي وضيق وقت المدير وانشغاله بالعمل الإداري، وضيق وقت المشرف التربوي، وتسلسل المدير وغلظة معاملته. كما بينت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة سالبة دالة إحصائياً بين العوامل المعوقة وكل من التوافق الذاتي والتوافق النفسي والتوافق الاجتماعي والنمو المهني.

دراسات تناولت أساليب إدارة الصراع

دراسة كوريا: (Corria, 2008)

هدفت إلى فحص تأثير بيئة غنية بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات على الصراع واستراتيجيات إدارة الصراع بين الفريق، وقد جمعت البيانات من خلال الملاحظات في اجتماعات الفريق، والمقابلات الفردية مع الأعضاء، بالإضافة إلى تحليل الوثائق الالكترونية المتبادلة فيما بين أعضاء الفريق. وتشير نتائج الدراسة إلى أن إستراتيجيات إدارة الصراع تطورت مع مرور الوقت، وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعبت دوراً مزدوجاً في إدارة الصراع بين الفريق. ويبدو أن هذه التكنولوجيات قدمت تسهيلات في إدارة الصراع من خلال تقديم وسائل الاتصال الرسمية، عن طريق جعل الاتصال أكثر فعالية مع الحد الأدنى من الجهد اللازم، وتهيئ الفرص لمزيد من ردود الفعل المدروسة، والفرص للتفكير بشأن المضمون. غير أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أيضاً أدت إلى تفاقم الصراع، عندما تكون الاستراتيجية مفروضة وعندما يصبح أعضاء الفريق أكثر فظاظة وصراحة وعندما يحدث سوء الفهم بسبب اختلاف الإحساس بأهمية

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

الاستعجال في الرد على رسائل البريد الإلكتروني.

دراسة ستانلي وألجرت (Stanley & Algert , 2007)

هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع في مركز للبحوث للجامعة، وكيف يؤثر ذلك على التطوير الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة على (20) رئيساً من رؤساء الأقسام في مختلف التخصصات وبمستويات متباينة من الخبرة. وقد بينت نتائج الدراسة أن الصراع متأصل في الحياة الجامعية، وأن القادة يقضون أكثر من 40% من وقتهم في إدارة الصراع، وأن رؤساء الأقسام يواجهون صراعاً مع المرؤوسين، ومع الرؤساء الذين يقدمون لهم التقارير مثل عميد.

دراسة قطيشات (2006):

هدفت إلى التعرف على الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها. وتكونت عينة الدراسة من (450) مديراً ومديرة و (360) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن على التوالي: استراتيجية التوفيق، المنافسة، التعاون، التجنب، والاسترضاء. كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط عالية بين درجة توافر الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس ودرجة استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الصراع. كما أشارت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة في استراتيجيات إدارة الصراع تعزى إلى جنس المدير.

دراسة السلمي (2004):

هدفت إلى التعرف على إدارة الصراع واختيار أفضل الاستراتيجيات لذلك، ومن ثم وضع تصور مقترح لاستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع بين المديرين والمشرفين التربويين. وتكونت عينة الدراسة من (219) مشرفاً ومديراً منهم (118) مشرفاً، و (101) مديراً. وأظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع لدى أفراد العينة على النحو التالي: المشاركة، ويلبها على التوالي التسوية، المواجهة، التجنب، والإجبار. كما بينت نتائج الدراسة أن المشرفين التربويين أكثر ميلاً إلى تطبيق استراتيجية (المشاركة والتسوية) من المديرين بينما يميل المديرون إلى تطبيق استراتيجيات (الإجبار، التجنب والمواجهة).

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

دراسة أبو شعبان (2003):

هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتكونت عينة الدراسة من (397) عضواً موزعين على الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل عمداء الكليات من الأكثر استخداماً إلى الأقل هي التضامن، التسوية، التساهل، التجنب، والتنافس. كما بينت الدراسة أثراً لمتغير النوع على أساليب التضامن، والتجنب، والتسوية، لصالح الذكور في حين لم تجد أثراً لهذا المتغير على أسلوب التنافس، والتساهل.

دراسة البلبيسي (2003):

هدفت إلى التعرف على 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 تم اختيارهم بطريقة قصدية. وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من الأكثر استخداماً إلى الأقل كانت على التوالي التكامل، والتسوية، والتجنب، والهيمنة والإرضاء. وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين استراتيجيات إدارة الصراع وكل من مستوى الروح المعنوية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

دراسة المومني (2003):

هدفت إلى التعرف على 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. وأظهرت نتائج الدراسة أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية على التوالي: الأسلوب التعاوني، التشاركي، التوفيقي، التنافسي، والتجنيبي، أما عن وجهة نظر المعلمين فكانت الأسلوب التعاوني، التوفيقي، التشاركي، والتنافسي.

دراسة عويس (2002):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة (عجلون) واستراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبلهم. وتكونت عينة

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية، والبالغ عددهم (118) مديراً ومديرة. 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.

دراسة المهدي وهيبية (2000):

هدفت إلى التعرف على مفهوم الصراع ومراحله وأسبابه وأهم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع، وخلصت الدراسة إلى أن إستراتيجية المواجهة من أفضل الاستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي، وذلك لأنها تعتمد على المصارحة من قبل الطرفين وعرض وجهات النظر دون مجاملة مما يساعد على طرح أسباب الصراع بموضوعية، ويسهم في تفهم وجهات النظر، مما يؤدي إلى تخفيف حدة المعارضة.

دراسة ولت: (Welt, 2000):

هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يمارسها مديرو المدارس الشاملة والمدارس المتوسطة. وتكونت عينة الدراسة من (34) مدير مدرسة شاملة و(39) مدير مدرسة متوسطة. 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 إستراتيجية التعاون، الاسترضاء، التجنب، والمنافسة.

دراسة الخضور (1996):

هدفت إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع التي يتبعها مديرو ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق الأولى والثانية، ومعرفة أثر متغيرات الخبرة، الجنس، والمؤهل العلمي على تلك الأنماط المستخدمة من قبلهم. وتكونت عينة الدراسة من (178) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط المستخدمة كانت على التوالي: التسوية، التعاون، التجنب، المجاملة، والمنافسة.

دراسة الوفلن (Oloughlin, 1993):

هدفت إلى التعرف على أثر التدريب على إدارة الصراع على تغيير أسلوبهم وسلوكهم في التعامل مع الصراع. وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً، تم تقسيمهم إلى مجموعتين الأولى تجريبية وعددها (75) مديراً والثانية ضابطة وعددها (75) مديراً. وقد بينت نتائج الدراسة أن

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

هناك فروقاً لصالح المجموعة التجريبية في استخدام إستراتيجية التعاون والتوفيق، وأن 75% من أفراد المجموعة التجريبية قد تغير سلوكهم في إدارة الصراع بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي.

تعليق على الدراسات السابقة:

- لم تعثر الباحثان في نطاق ما حصلت عليه من دراسات من المصادر البحثية المتاحة على دراسة شبيهة بالدراسة الحالية من حيث تناولها العلاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية.
- اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث تناولها للمتغيرات ذات العلاقة باستراتيجيات الصراع، منها: قطيشات(2006) التي تناولت الكفايات المهنية لدى المديرين وعلاقتها باستراتيجية إدارة الصراع ، ودراسة البلبيسي(2003) التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، ودراسة عويس (2002) التي اهتمت بالعلاقة بين الأنماط القيادية للمديرين واستراتيجيات إدارة الصراع بينما تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع. أما من حيث عينة الدراسة التي اشتملت على مديري المدارس فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة قطيشات (2006)، ودراسة البلبيسي (2003)، والمومني (2003)، ودراسة عويس (2002)، ودراسة ولت WeLt (2000) ، ودراسة الخضور (1996) ، واختلفت مع دراسة ستانلي وألجرت Stanly & Algert (2007) التي اشتملت على رؤساء الأقسام في الجامعة ودراسة أبو شعبان(2003) التي طبقت على أساتذة الجامعات الفلسطينية بينما اشتملت عينة دراسة السلمي (2004) على المديرين و المشرفين.
- استفادت الباحثان من الدراسات السابقة في التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع والمقارنة بين أنواعها ومدى ملائمة كل منها لنوع الصراع الموضوع لإدارته ، فضلاً عن الاستفادة في إعداد واختيار المقاييس المستخدمة في الدراسة، وفي صياغة فرضياتها وأهدافها وتفسير نتائجها.
- أما بالنسبة للدراسات التي التوافق المهني فقد ركزت في معظمها على عينة المعلمين بينما تميزت الدراسة الحالية أنها تناولت التوافق المهني للمديرين.

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

- استفادت الباحثان من الدراسات التي تناولت التوافق المهني في تحديد أبعاد مقياس التوافق المهني.

فروض الدراسة:

- 1- توجد مستويات متباينة في مقياس التوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.
- 2- توجد مستويات متباينة في درجة شيوع مجالات مقياس أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس في محافظات غزة.
- 3- لا توجد علاقة ارتباطية بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة .
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لمديري المدارس تعزى لمتغير الجنس.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للتعرف مستوى التوافق المهني لمديري المدارس وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس في محافظات غزة.

مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات غزة والبالغ عددهم (120).

عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (120) مديراً ومديرة .

أدوات الدراسة:

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

استخدمت الدراسة مقياسين، وفيما يلي وصفاً تفصيلياً لهما:

1- مقياس التوافق المهني (إعداد الباحثين):

بعد إطلاع الباحثين على الأدب التربوي، والدراسات السابقة، والمقاييس المرتبطة بموضوع الدراسة، والتي منها: مقياس التوافق المهني (عبد المنعم ، 1998). قامت الباحثتان بصياغة عبارات المقياس بحيث تضمنت المكونات والأبعاد الأساسية للمقياس.

وصف المقياس:

يتكون الاختبار من (50) عبارة، تصحح الاستجابات عليها وفق تدرج مكون من خمس استجابات بالطريقة التالية: (5) درجات أوافق بشدة، (4) أوافق، (3) محايد، (2) لا أوافق، (1) لا أوافق بشدة. كما تم تصنيف المقياس في أربعة مجالات، هي: الرضا الذاتي (12) فقرة، الاتزان الانفعالي (12)، العلاقات الاجتماعية، (11) والنمو المهني المسلكي (15)، والعكس للعبارات السالبة (1، 2، 3، 4، 5، 6، 8، 9، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 36، 37، 38، 39، 40، 41).

صدق المقياس:

تم حساب صدق المقياس بالطرق التالية:

1- صدق المحكمين:

قامت الباحثتان بعرض المقياس بصورته الأولية على عدد من المختصين في مجال علم النفس والصحة النفسية للحكم على مدى صلاحية وصدق بنود المقياس لقياس البعد الذي تنتمي إليه، وقد قدمت الصورة الأولية مكونة من (54) عبارة، تم استبعاد أربع منها لعدم اتفاق المحكمين حولها، فأصبح المقياس مكوناً بصورته النهائية من (50) عبارة.

2- صدق الاتساق الداخلي:

تم تطبيق المقياس بصورته الأولية على عينة استطلاعية قوامها (30) مديراً ومديرة، وبعد تصحيح المقياس تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال وارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجداول التالية:-

1- المجال الأول - الرضا الذاتي:

جدول (1)

معاملات الارتباط لكل فقرة مع الدرجة الكلية لمجال الرضا الذاتي

** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى 0.05

الفقرة	البيان	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	العمل الإداري شاق	0.589	**
2-	أندم كوني عملت مدير مدرسة	0.815	**
3-	أضايق خلال عملي في المدرسة.	0.536	**
4-	قراري كان خاطئاً عندما عملت مدير مدرسة.	0.733	**
5-	راتبي (الأجر) لا يساوي الجهد المبذول في العمل الإداري.	0.572	**
6-	لو أتاحت لي فرصة اختيار مهنة المستقبل لن أختار عمل مدير مدرسة.	0.894	**
7-	أفضل مهنة التدريس على عملي كمدير مدرسة.	0.712	**
8-	تضايقني التعليمات الصادرة عن الإدارة التعليمية العليا.	0.464	**
9-	تنتابني رغبة في تغيير عملي كمدير مدرسة.	0.766	**
10-	العمل الإداري ممتع وشيق.	0.699	**
11-	لدى الرضا والسعادة كوني أعمل مدير مدرسة.	0.656	**
12-	أقبل على ممارسة العمل الإداري بحيوية ونشاط.	0.505	**

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات مجال الرضا الذاتي دالة إحصائياً مما يدل على تميز المجال بالاتساق الداخلي.

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

2- المجال الثاني - الاتزان الانفعالي:

جدول (2)

معاملات الارتباط لكل فقرة مع الدرجة الكلية لمجال الاتزان الانفعالي

الفقرة	البيان	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13-	مهنتي كمدير مدرسة تزيد ثقتي بنفسي.	0.575	**
14-	لدى الراحة والاستقرار كوني أعمل مدير مدرسة.	0.455	*
15-	الظروف الفيزيائية في العمل مريحة.	0.590	**
16-	يمر الوقت بسرعة أثناء العمل الإداري.	0.577	**
17-	أنسى همومي أثناء العمل الإداري.	0.630	**
18-	أظل قلقاً عندما أنجز الأعمال الإدارية.	0.660	**
19-	تضايقتني كثرة الأعمال الفنية والإدارية	0.761	**
20-	كثيراً ما ينتابني الملل والتوتر أثناء الدوام المدرسي.	0.770	**
21	أجد صعوبة في ضبط انفعالاتي أثناء العمل	0.750	**
22-	ازدحام المشكلات المدرسية تبعث على الملل وعدم التحمل.	0.630	**
23-	حريتي محدودة في ممارسة أعماله الإدارية.	0.567	**
24-	الخلافات مع الزملاء تدفع إلى اللامبالاة والتكاسل.	0.676	**

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات مجال الاتزان الانفعالي دالة إحصائياً مما يدل على

تميز المجال بالاتساق الداخلي.

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

3- المجال الثالث - العلاقات الاجتماعية:

جدول (3)

معاملات الارتباط لكل فقرة مع الدرجة الكلية لمجال العلاقات الاجتماعية

الفقرة	البيان	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
-25	مهنتي كمدير مدرسة توسع علاقاتي الاجتماعية.	0.373	*
-26	أقضى أوقات الفراغ مع زملائي في العمل.	0.588	**
-27	مهنتي كمدير مدرسة تكسبني التقدير والاحترام في المجتمع.	0.579	**
-28	أشارك زملائي في المناسبات الاجتماعية.	0.582	**
-29	أحظى بالقبول والحب من العاملين في المدرسة.	0.372	*
-30	أشعر بأهميتي في الجماعة التي أنتمي إليها.	0.506	**
-31	أجد متعة في التعامل مع العاملين في العمل.	0.602	**
- 32	أبتادل الزيارات مع العاملين في المدرسة.	0.419	*
- 33	أقضى أوقات ممتعة مع العاملين داخل المدرسة.	0.582	**
-34	أشارك زملائي في المناقشات وتبادل الآراء.	0.731	**
-35	أتفاعل بشكل إيجابي ومثمر مع العاملين.	0.678	**

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات مجال العلاقات الاجتماعية دالة إحصائياً مما يدل على تميز المجال بالاتساق الداخلي.

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

4- المجال الرابع - النمو المهني والمسلكي:

جدول (4)

معاملات الارتباط لكل فقرة مع الدرجة الكلية لمجال النمو المهني.

الفقرة	البيان	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
-36	تزعجني زيارات المسؤولين المفاجئة وملاحظاتهم.	0.509	**
-37	أجد صعوبة في التفاهم مع بعض المعلمين.	0.597	**
-38	تضايقتني كثرة شكاوى أولياء الأمور.	0.417	*
-39	الزيارات المفاجئة للمسؤولين تسبب لي القلق.	0.435	*
-40	يضايقتني تركيز المسؤولين على الجوانب السلبية وإغفال الجوانب الإيجابية في عملي.	0.691	**
-41	الدورات التدريبية مضيعة للوقت ولا جدوى منها.	0.692	**
-42	المشكلات في المدرسة أمر طبيعي.	0.383	*
-43	الدورات التدريبية تسهم في رفع كفاءتي المهنية.	0.673	**
-44	أشارك بفاعلية في الدورات التدريبية.	0.779	**
-45	من الضروري تطوير قدراتي وامكانياتي في العمل الإداري.	0.617	**
-46	لدى الاستعداد والكفاءة لممارسة عملي كمدير مدرسة.	0.673	**
47	أحاول تنمية ذاتي علمياً وعملياً	0.682	**
-48	أرغب في الإطلاع على ما هو جديد في الأمور الإدارية والتربوية.	0.634	**
-49	أجد كل الدعم والتشجيع على إنجازاتي من القائمين على الإدارة التعليمية العليا.	0.545	**
-50	أمتلك المهارات الإدارية التي تؤهلني لعمل مدير مدرسة.	0.559	**

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات مجال النمو المهني والمسلكي دالة إحصائياً مما يدل على تميز المجال بالاتساق الداخلي.

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

جدول (5)

معاملات الارتباط لكل مجال مع الدرجة الكلية لمقياس للتوافق المهني

المجال	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرضا الذاتي	0.891	**
الاتزان الانفعالي	0.835	**
العلاقات الاجتماعية	0.814	**
النمو المهني المسلكي	0.705	**

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات مقياس موضع الدراسة والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 مما يؤكد على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق، وصالح للتطبيق على عينة الدراسة.

ثبات المقياس:

قامت الباحثتان بحساب ثبات المقياس بطريقتين، هما:

1- التجزئة النصفية:

جدول (6)

معاملات الثبات لمقياس التوافق المهني لمديري المدارس بطريقة (سبيرمان براون) للتجزئة النصفية

م	البيان	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
-1	الرضا الذاتي	0.861	**
-2	الاتزان الانفعالي	0.855	**
-3	العلاقات الاجتماعية	0.894	**
-4	النمو المهني المسلكي	0.835	**
	الدرجة الكلية	0,0.87	**

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الثبات (بطريقة التجزئة النصفية) لمجالات مقياس موضع الدراسة دالة عند مستوى 0.01، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

1- طريقة ألفا كرونباخ :

تم حساب الثبات بواسطة معامل (ألفا كرونباخ) وذلك بالاستعانة بدرجات عينة الثبات السابقة

جدول (7)

معاملات الثبات لمقياس التوافق المهني لمديري المدارس بطريقة (ألفا كرونباخ)

م	البيان	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
-1	الرضا الذاتي	0.889	**
-2	الاتزان الانفعالي	0.875	**
-3	العلاقات الاجتماعية	0.864	**
-4	النمو المهني المسلكي	0.91	**
	الدرجة الكلية	0.90	**

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معامل الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) لمجالات مقياس التوافق المهني لدى مديري المدارس دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثانياً: مقياس أساليب إدارة الصراع إعداد: الباحثين

أعدت الباحثتان هذا المقياس بعد أن استعرضت عدداً من الدراسات والمقاييس المرتبطة بموضوع الدراسة، منها: قطيشات (2006) والسلمي (2004) وأبو شعبان (2003).

وصف المقياس:

يتكون الاختبار من (30) عبارة، تصحح الاستجابات عليها وفق تدرج مكون من خمس استجابات بالطريقة التالية: (5) درجات دائماً، (4) غالباً، (3) أحياناً، (2) نادراً، (1) أبداً. ويتكون المقياس من (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات، هي: التعاون (6) فقرات، التجنب (6) فقرات، المنافسة (6) فقرات، التسوية (6) فقرات، والاسترضاء (6) فقرات.

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

صدق المقياس:

تم حساب صدق المقياس بالطرق التالية:

1- صدق المحكمين:

قامت الباحثتان بعرض المقياس بصورته الأولية على عدد من الخبراء والمختصين، للتعرف على مدى ملائمة عبارات المقياس، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم استبعاد بعض البنود وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد بنود المقياس بصورته النهائية من (30) عبارة.

2- صدق الاتساق الداخلي:

تم تطبيق المقياس بصورته الأولية على عينة استطلاعية قوامها (30) مديراً ومديرة، وبعد تصحيح المقياس تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال وارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجداول التالية:-

1- المجال الأول - التعاون:

جدول (8)

معاملات الارتباط لكل فقرة مع الدرجة الكلية لمجال التعاون

الفقرة	البيان	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
-1	يتفهم وجهات نظر الطرف الآخر.	0.605	**
-6	تنظيم الاجتماعات مع الأطراف المتصارعة لبحث أسباب الصراع.	0.510	**
-11	التعاون مع الطرف الآخر للتوصل إلى حل مناسب.	0.509	**
-16	مشاركة العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.	0.498	**
-21	توفير المناخ الملائم لإيجاد الحل الذي لا يخسر فيه طرف نتيجة مكسب الآخر.	0.685	**
-26	تشجيع العمل بروح الفريق.	0.538	**

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات مجال التعاون دالة إحصائياً مما يدل على تميز المجال بالاتساق الداخلي.

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

1- المجال الثاني - التجنب:

جدول (9)

معاملات الارتباط لكل فقرة مع الدرجة الكلية لمجال التجنب

الفقرة	البيان	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
-2	حل الصراع يكمن في تجنبه.	0.699	**
-7	ترك موضوعات الصراع للأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلاً.	0.609	**
-12	تأجيل الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور.	0.427	*
-17	يتفادى النقاش حول نقاط الخلاف مع الطرف الآخر	0.587	**
-22	الابتعاد عن الموضوعات المسببة للصراع.	0.673	**
-27	التقليل من قيمة وجهات نظر الطرف الآخر	0.547	**

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات مجال التجنب دالة إحصائياً مما يدل على تميز المجال بالاتساق الداخلي.

1- المجال الثالث - المنافسة:

جدول (10)

معاملات الارتباط لكل فقرة مع الدرجة الكلية لمجال المنافسة.

الفقرة	البيان	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
3	استخدام السلطة لحل الصراع بالقوة.	0.506	**
8	رفض تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة.	0.604	**
13	استخدام العقوبات حتى تتراجع الأطراف المتصارعة عن مواقفها.	0.672	**

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

**	0.498	إجبار أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة للعمل.	18
**	0.715	الانطلاق من القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح.	23
**	0.518	تطبيق القوانين حرفياً على الطرف الآخر	28

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات مجال المنافسة دالة إحصائياً مما يدل على تميز المجال بالاتساق الداخلي.

1- المجال الرابع - التسوية:

جدول (11)

معاملات الارتباط لكل فقرة مع الدرجة الكلية لمجال التسوية.

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	البيان	الفقرة
**	0.705	يحث الأطراف المتصارعة على تقديم بعض التنازلات للتوصل إلى تسوية حول الصراع.	4
**	0.685	مساعدة الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة.	9
**	0.504	تقريب وجهات النظر المتباينة بين الأطراف المتصارعة.	14
**	0.794	إيجاد حلول توفيقية بين الأطراف المتصارعة.	19
**	0.670	بذل الجهود للتوصل إلى الحل الذي يرضى جميع الأطراف المتصارعة.	24
**	0.645	إيجاد حل وسط الذي يرضى الطرفين	29

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات مجال التسوية دالة إحصائياً مما يدل على تميز المجال بالاتساق الداخلي.

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

1- المجال الخامس - الاسترضاء:

جدول (12)

معاملات الارتباط لكل فقرة مع الدرجة الكلية لمجال الاسترضاء.

الفقرة	البيان	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	تخفيف مشاعر الغضب لدى الأطراف المتصارعة.	0.474	**
10	تشجيع إقامة علاقة أخوية بين الأطراف المتصارعة.	0.654	**
15	التركيز على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط الخلاف عند إدارة الصراع.	0.598	**
20	معاملة جميع الأطراف المتصارعة على حساب العمل.	0.720	**
25	استمالة الأطراف المتصارعة بحيث يحصلون على بعض مصالحهم.	0.629	**
30	الحرص على خفض التوتر بين الأطراف المتصارعة	0.603	**

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات مجال الاسترضاء دالة إحصائياً مما يدل على تميز المجال بالاتساق الداخلي.

جدول (13)

قيمة معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للمقياس

المجال	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التعاون	0.660	**
التجنب	0.703	**
المنافسة	0.686	**
التسوية	0.521	**
الاسترضاء	0.647	**

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات مقياس أساليب إدارة الصراع والدرجة الكلية دالة إحصائياً، وهذا يطمئن الباحثين أن هناك تناسقاً داخلياً مرتفعاً وأن المقياس يتميز بصدق عالٍ.

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

ثبات المقياس:

قامت الباحثتان بحساب ثبات المقياس بطريقتين، هما:

1- التجزئة النصفية:

جدول (14)

معاملات الثبات لمقياس أساليب إدارة الصراع لمديري المدارس بطريقة
(سييرمان براون) للتجزئة النصفية

الفقرة	البيان	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	التعاون	0.866	**
2-	التجنب	0.871	**
3-	المنافسة	0.914	**
4-	التسوية	0.805	**
5-	الاسترضاء	0.905	**
	الدرجة الكلية	0.881	**

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الثبات (بطريقة التجزئة النصفية) لمجالات مقياس موضع الدراسة دالة عند مستوى 0.01 ، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2- طريقة ألفا كرونباخ :

تم حساب الثبات بواسطة معامل (ألفا كرونباخ) وذلك بالاستعانة بدرجات عينة الثبات السابقة

جدول (15)

معاملات الثبات لمقياس التوافق المهني لمديري المدارس بطريقة (ألفا كرونباخ)

م	البيان	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	التعاون	0.809	**
2-	التجنب	0.836	**
3-	المنافسة	0.894	**
4-	التسوية	0.814	**
5-	الاسترضاء	0.872	**
	الدرجة الكلية	0.865	**

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معامل الثبات بطريقة -ألفا كرونباخ- لمجالات مقياس أساليب إدارة الصراع دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

نتائج الفرض الأول وتفسيره

نص الفرض الأول على أنه:

"توجد مستويات متباينة في مقياس التوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة".

وللتحقق من ذلك تم استخدام النسب المئوية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (16)

مستوى التوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
الرابع	70.278	0.39490	3.5139	الاتزان الانفعالي
الثالث	70.598	0.67699	3.5299	الرضا الذاتي
الثاني	79.33	0.33982	3.9665	العلاقات الاجتماعية
الأول	84.934	0.40830	4.2467	النمو المهني المسلكي
	76.284	0.35654	3.8142	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن مجال النمو المهني والمسلكي جاء الترتيب الأول وبنسبة 84.934% ويليه على التوالي مجالات: مجال العلاقات الاجتماعية ونسبته 79.33% ومجال الرضا الذاتي وبنسبة 70.598% ومجال الاتزان الانفعالي وبنسبة 70.278% بينما نسبة الدرجة الكلية كانت 76.284%. وقد تم تحديد كمستوى افتراضي أقل مما نسبته 60% غير مقبول، وأقل من 70% مقبول، ومن 70% - 80% جيد وأكثر من 85% ممتاز.

وتفسر الباحثتان وجود مستوى جيد من التوافق المهني لدى مديري المدارس يرجع إلى أجواء العمل المريحة التي يشعر بها المديرين والحرية التي يتمتعون بها في ممارسة أعمالهم، إضافة إلى المكانة الاجتماعية التي يحظون بها والدخل الذي يتقاضونه مع العلاوة الإدارية، كذلك البيئة

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

الفيزيكية تبعث على الراحة في العمل، من حيث المباني المدرسية والمكاتب مجهزة ومريحة كل ذلك يسهم في تحقيق التوافق المهني.

وفي هذا الصدد يشير (زهران، 1982، 389-390) إلى أن الفرد إذا ما دخل العمل وتقبله، ورضي عنه، واستقر فيه، ونجح وأجاد وتوافق اجتماعياً مع زملائه ورضي بالدخل الذي يدره العمل، فإن هذا يشعره بالسعادة، وإذا ما صادفته مشكلات عمل على حلها في حينها، وهكذا يتزايد ارتباطه بالعمل فيتحقق التوافق المهني.

كما أن المديرين يشعرون بقيمة هذه الوظيفة من خلال الإجراءات المعقدة التي بدأت الوزارة العمل بها لكي يصل الشخص إلى وظيفة مدير مدرسة؛ حيث يخضع المتقدم لوظيفة مدير إلى سلسلة من الاختبارات التحريرية، الدورات الإدارية، والمقابلات الشخصية كي يتمكن من أن يرتقى إلى وظيفة مدير مدرسة.

نتائج الفرض الثاني وتفسيره:

نص الفرض الثاني على أنه:

"توجد مستويات متباينة في درجة شيوع مجالات مقياس أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس في محافظات غزة".

وللتحقق من ذلك تم استخدام النسب المئوية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (17)

الأهمية النسبية لمجالات مقياس أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
الخامس	58.566	0.53502	2.9283	تجنب
الرابع	59.9	0.54416	2.9950	منافسة
الثالث	72.234	0.46040	3.6117	استرضاء
الثاني	80.134	0.41561	4.0067	تسوية
الأول	83.8	0.42036	4.1900	التعاون

د. عطف أبو غالي و د. نادرة ببيسو

يتضح من الجدول السابق أن مجال التعاون 83.8 ، ويليه على التوالي مجالات: التسوية 80.134، والاسترضاء 72.234، و المنافسة 59.9، والتجنب 58.566 وتتفق هذه النتائج مع دراسة السلمي (2004)، المومني (2003)، والبليسي (2003) وتختلف مع دراسة قطيشات (2006) التي أشارت إلى أكثر الاستراتيجيات استخداماً على التوالي: التوفيق، المنافسة ثم التعاون. وتفسر الباحثتان ذلك إلى وجود المهارات العالية لدى مديري المدارس بحكم الدورات الإدارية التي تلقوها حول أساليب إدارة الصراع منها: مهارات القيادة التربوية الفاعلة، مهارات العمل بروح الفريق والاتصال والتواصل وغيرها . كذلك قد يرجع ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم قناعات في حل مشاكلهم في أجواء النقاوم والانسجام مع العاملين والعمل على استمالة العاملين وكسب ودهم دون أن يضر بمصلحة العمل، بينما استخدام أساليب التجنب والمنافسة يخلق لديهم متاعب في إدارة المدرسة في ظل الظروف القاسية التي يعاني منها الشعب الفلسطيني في شتى المجالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وقناعات هؤلاء المديرين أن الجميع متقل بالهموم والمعاناة، فلا مجال لخلق مزيد من المعاناة والهموم داخل العمل . كذلك ظروف العمل وتراكم الخبرة جعلت المديرين لديهم قدرة على الانسجام والتعاون مع الزملاء، وشعورهم بالأمن النفسي داخل العمل، وبالتالي فقد تزود هؤلاء المديرين بحكم تجربتهم بأساليب وآليات للتعامل والتكيف مع هذه الظروف والأوضاع انطلاقاً من إيمانهم بمصلحة العمل التي تتطلب أجواء يسودها التعاون، مدركين أنها السبيل لفاعليتهم وقدرتهم على التأثير في كل ما حولهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

نتائج الفرض الثالث وتفسيره:

نص الفرض الثالث على أنه:

"لا توجد علاقة ارتباطية بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة "

وللتحقق من ذلك تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) كما هو مبين في الجدول التالي:

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

جدول (18)

معاملات الارتباط بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع لدي مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة

المجال	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التعاون	0.215	*
التجنب	-0.113	***
المنافسة	0.004	***
التسوية	0.261	**
الاسترضاء	0.036	***

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين التوافق المهني ومجال التسوية وبين التوافق المهني ومجال التعاون ، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الاسترضاء، المنافسة، التجنب، والتوافق المهني. وتعزو الباحثان ذلك إلى العوامل المهمة والفعالة في التوافق المهني المتمثلة في علاقة الفرد الطيبة مع زملائه واحترامه لشخصياتهم، والذي يتجسد في تفهم وجهات نظرهم وتشجيع سياسة الأخذ والعطاء والعمل بروح الفريق وتوفير المناخ الملائم لإيجاد الحلول الممكنة رغم الاختلاف والتباين في وجهات النظر . بينما لا توجد علاقة دالة بين التوافق المهني وكل من أسلوب التجنب والمنافسة والاسترضاء، ويرجع ذلك أن هذه الأساليب تعتمد على الإكراه والإجبار، كما تجسد كثرة الخلافات مع الزملاء واضطراب العلاقة معهم والتذمر المستمر وعدم الالتزام بالتعليمات وقلة الإنتاجية واللامبالاة والتكاسل في العمل . وفي هذا الصدد يشير لندجر Lindegren ضمن حديثه عن بعض عوامل التوافق المهني أن هناك نوعين من الأجواء النفسية يؤديان غالباً إلى بعث التوترات في مواقف العمل، هما جو التسلط وجو المنافسة، فهذان الجوانب الانفعاليان يمكنهما أن يحدثا سوء التوافق في العمل، ففي ظروف التسلط ، يكون الاتصال بين الإدارة والعمال بأقل قدر ممكن فالعمال عليهم إطاعة أوامر الإدارة بدون مناقشة ويكون الاهتمام منصباً على النظام والانصياع، وليس على التعبير الذاتي والابتكار (طه، 1980 : 45).

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

نتائج الفرض الرابع وتفسيره :

نص الفرض الرابع على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني"
وللتحقق من ذلك تم استخدام اختبار (ت) للتعرف إلى دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين وذلك
كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (19)

دلالة الفروق في أساليب إدارة الصراع بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني

المجال	التصنيف	العدد	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التعاون	منخفض	33	133.6005	4.0485	0.30834	3.223	دالة عند 0.01
	مرتفع	33	143.2002	4.3394	0.41679		
التجنب	منخفض	33	96.6009	2.9273	0.47649	1.298	غير دالة إحصائياً
	مرتفع	33	90.6015	2.7455	0.64860		
المنافسة	منخفض	33	99.6006	3.0182	0.59658	0.042	غير دالة إحصائياً
	مرتفع	33	99.7986	3.0242	0.58685		
التسوية	منخفض	33	129.7989	3.9333	0.39581	3.407	دالة عند 0.01
	مرتفع	33	140.8011	4.2667	0.39896		
الاسترضاء	منخفض	33	121.5981	3.6848	0.42140	0.057	غير دالة إحصائياً
	مرتفع	33	121.7997	3.6909	0.44747		

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني في استخدام كل من أسلوب التعاون والتسوية، بينما لا توجد فروق في مجالات التجنب، المنافسة والاسترضاء، وتفسر الباحثان ذلك إلى أن المديرين من مرتفعي التوافق المهني هم الأقدر على استخدام أسلوب التعاون والتسوية كونهم يتمتعون بالرضا عن العمل والإرضاء وهذا الرضا يحدث التوازن النفسي داخلهم، والذي ينعكس على وجود علاقات طيبة مع زملاء العمل، حيث يتصفون بالمرونة في تطبيق اللوائح والقوانين وتحقيق أهدافهم المهنية؛ مما يتيح الفرصة للتعاون الذي ينم عن وضوح إجراءات العمل لديهم وثقتهم بأنفسهم وبالآخرين في تحقيق الأهداف المشتركة. كذلك العلاقات الاجتماعية الناجحة التي يقيمونها ورضاهم عن عملهم يسهم في الشعور بالأمن والراحة داخل العمل مما يجعلهم يفكرون في الأعمال الجيدة، كما يمنحهم الحرية في تقرير

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

الطريقة التي يمارسون فيها عملهم . وبذلك تكون فرصة حل الصراع بأسلوب التفاهم والتعاون متاحة، في حين يفتقر منخفضو التوافق المهني إلى الانسجام مع الزملاء في العمل مما يخلق أجواء سلبية بين الرئيس والمرؤوسين فتغيب فرص التعاون والتفاهم والثقة وأجواء الارتياح في العمل.

وفي هذا الصدد يشير المغربي(2004:312) إلى أن عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أو عدم إتقانه لعمله (الإهمال) أو إلى تخيبه، وقد يكون عدم الرضا شديداً فيدفع بالفرد إلى ترك عمله.

نتائج الفرض الخامس وتفسيره:

نص الفرض الخامس على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى المديرين تبعاً لمتغير الجنس".
وللكشف عن ذلك استخدمت الباحثتان اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (20)

دلالة الفروق في مستوى التوافق المهني تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	54	3.7708	0.37831	1.209	غير دالة إحصائياً
أنثى	66	3.8498	0.33642		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مديري المدارس في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس، ويرجع ذلك إلى أن المديرين من كلا الجنسين يعايشون نفس ظروف العمل ويتقاضون نفس الأجر والعلوّة الإدارية ويتلقون نفس التعليمات الإدارية والفنية والمالية ولديهم نفس الامكانيات المادية والبشرية في مدارسهم ونفس البيئة الفيزيائية داخل مكاتبهم.

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

توصيات الدراسة:

- بناء على نتائج الدراسة توصى الباحثان بما يلي:
- تقديم برامج إرشادية تنموية لتحقيق مستوى أفضل للتوافق المهني للمديرين.
- تقويم ومتابعة البرامج التدريبية بصفة مستمرة في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة، وذلك من خلال قياس مدى فاعلية البرامج التدريبية ومدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التدريبية.
- عقد دورات تدريبية بصفة دورية للمديرين انطلاقاً من مبدأ التعلم مدى الحياة مع ضرورة تبادل الخبرات على المستويين النظري والتطبيقي.
- توسيع مشروع الإدارة الذاتية والذي يمنح مدراء المدارس قدر من الحرية في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية داخل مدارسهم مما يشعرهم بالراحة النفسية والرضا أثناء العمل مما يعزز لديهم التوافق المهني.

المراجع العربية:

- 1 - أبو شعبان، منى (2003): أساليب إدارة الصراع في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير ، كلية البنات ،جامعة عين شمس.
- 2- أبو مصطفى ، نظمى(1999): العوامل المعوقة لطرح القضايا التربوية على الزملاء ومديري المدارس والمشرفين التربويين وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلم، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السادس، العدد الثالث، ص 143-181.
- 3- أبو النيل، محمود السيد(2005): علم النفس الصناعي والتنظيمي (عربياً وعالمياً)، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي ، القاهرة.
- 4- أبو النيل، محمود السيد(1985): علم النفس الصناعي،(بحوث عربية وعالمية)، دار النهضة العربية ، بيروت.
- 5- أركارو ، جانيس (2001): إصلاح التعليم: الجودة الشاملة في حجرة الدراسة ، (ترجمة : سهير بسيوني) ، القاهرة ، دار الأحمدي للنشر.
- 6- البليبيسى ، سناء جودت (2003): استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

- 7- جرينبرج وبارون(2004): إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي ، وإسماعيل على بسيوني، دار المريخ، الرياض.
- 8- حجي، أحمد إسماعيل(1998): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي القاهرة.
- 9- خطاب، عايدة وآخرون (2000): العلوم السلوكية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة.
- 10- حريم، حسين محمود (2006): تصميم المنظمة ، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- الخطيب، جمال و الحديدى، منى(1991): معنويات معلمي التربية الخاصة في الأردن، مجلة دراسات(أ) م الثامن عشر، ع الثاني، الجامعة الأردنية.
- 12- الخضور ، جمال فارس (1996): أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك، اربد.
- 13- الداھرى، صالح حسن (2005): سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن.
- 14- زهران ، حامد (2002): دراسات في الصحة النفسية والإرشاد النفسي، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.
- 15- زهران ، حامد (1982): التوجيه والإرشاد النفسي،عالم الكتب ، القاهرة.
- 16- السلمي، سعود مسفر(2004): إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع بين مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة (دراسة ميدانية) رسالة دكتوراه ، كلية البنات ، جامعة عين شمس.
- 17- السمدونى، السيد إبراهيم(2001): الذكاء الوجداني والتوافق المهني للمعلم " دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات بالتعليم الثانوي العام ، عالم التربية ، ع الثالث، السنة الأولى ص 61-152.
- 18- السنوسى، رمضان ، الدويبي،عبد السلام والحوات ،على بن عبد الهادي (2001): تخطيط ومتابعة فعالية التوجيه والإرشاد المهني، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المعلمين، طرابلس.

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

- 19- الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم(2000): نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- الشهري، عبد الله بن علي (2000): العلاقة بين التوافق المهني وبعض سمات الشخصية لدى موظفي القطاعين الحكومي والخاص في مجال الخدمات الصحية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 21- طه، فرج عبد القادر(1980): سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج"دراسة نظرية وميدانية في التوافق المهني والصحة النفسية" مكتبة الخانجي، القاهرة.
- 22- عبد الغنى، أشرف محمد(2001): علم النفس الصناعي،أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث.
- 23- العطية، ماجدة (2003): سلوك المنظمة" سلوك الفرد والجماعة الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 24- عبد المنعم، عبد الله (1993): التوافق المهني للمعلم، مجلة القياس والتقويم النفسي والتربوي، ع الثاني ص: 157-188.
- 25- العميان، محمود سلمان (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
- 26- العنزي، عطا الله بن فاحس راضي (1421هـ): العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 27- عويس، بثينة الياس(2002): الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- 28- عوض، عباس محمود (2006): دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 29- عوض، عباس محمود(1987): دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع

- 30- عيد، رمضان (1995): إدارة الصراع وأحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية (دراسة تحليلية) المؤتمر السنوي الثالث، إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية، جامعة عين شمس، الجزء الثاني.
- 31- القريوتي، محمد قاسم (2006): نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان
- 32- القريوتي، محمد قاسم (2003): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الرابعة، دار الشروق، عمان.
- 33- القريوتي، محمد قاسم (2000): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان.
- 34- قطيشات، ليلي (2006): إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- 35- اللوزي، موسى (1999): التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان.
- 36- ماهر، أحمد (ب ت): السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 37- مرسى، كمال إبراهيم (1988): المدخل إلى علم الصحة النفسية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت.
- 38- مصطفى، أحمد سيد (2000): إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بنها، جامعة بنها.
- 39- مصطفى، أحمد سيد (2005): إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، الناشر المؤلف، القاهرة.
- 40- المغربي، كامل (1993): السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر، عمان.
- 41- المغربي، كامل (2004): السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر، عمان.

د. عطف أبو غالي و د. نادرة بسيسو

42- المومني، واصل جميل(2003): علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

43- المهدي، سوزان محمد وهيبية، حسام (2000): إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، ع24، ج 4 ، جامعة عين شمس ، القاهرة.

44- هيجان، عبد الرحيم بن أحمد(2004): علم النفس المهني، وزارة التربية والتعليم، الرياض.

المراجع الأجنبية:

1. Abbott, J.H.,(1994): For conflict Resistance Training for Public School Superintendents and High School Principals, Dissertation Abstract International, Vol.58,No. 8,p. 142-158.
2. Correia,A.P.(2008): Team Conflict in ICT Rich Environments: Roles of Technologies in conflict Management , British Journal of Educational Technology Vol. 39 No 1 P. 18-35 .
3. Oloughlin, L.J(1993): A study of the Impact of Conflict Management Training on Perceived Conflict, Handling Style Dissertation Abstracts International ,Vol.53,No.11,pp 3990,A.
4. Ricciardi, D(2000): Experiences of Kentucky Principal Intern Program Participants : Job Assistance Provided in the Entry year, Paper presented at the American Educational Research Association April 24-28 New Orleans .
5. Robbins, S.P(2001): Organizational Behavior. (9th. Ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
6. Roberts , W.L(1997): An Investigation of the relationship between principals self-efficacy , beliefs and their methods of managing conflict with teachers.Disseration Abstracts International , Vol .57, No.6,1442-A
7. Seyfarth,J.T,(1999):The Principal New Leadership for New Challenges, Englewood Cliffs, NewJersy : Prentice Hall International, Inc.
8. Stanley,C.& Algert. N (2007): An Exploratory Study of the Conflict Management Styles of Department Heads in a Research University, Innovative Higher Education, Vol. 32 No, pp.49-65.
9. Todd, H.R.(1992): Supervision First line management.(5th ed) Boston : R.R. Donnelley &sons, Inc.
10. Welt, E.S. (2000):- Conflict Management Styles of Middle School Principals Compared to Comprehensive High School Principals Dissertation Abstract International, Vol.61, No. 7,pp.1707-A.
11. Zehner, M.E.D(1991):Principals/Teacher Perceptions about time as related to Conflict in Secondary Schools., Dissertation Abstracts International, Vol. 52, No. 8,P.2785 –A.