



ISSN: 1999-5601 (Print) 2663-5836 (online)

Lark Journal

Available online at: <https://lark.uowasit.edu.iq>



\*Corresponding author:

**Aziz Haider Ali**

Directorate of Intermediate  
Education

Email:

[haidrazz1981@gmail.com](mailto:haidrazz1981@gmail.com)

**Keywords:**

Parsons theory,  
administrative balance, role  
conflict, Wasit Governorate.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 20 Jul 2023

Accepted 26 Sep 2023

Available online 1 Oct 2023

## Role Conflict According to Parsons' Criterion and its Relationship of Administrative re-balance according to Emergency Conditions Theory for Secondary Teachers in Wasit Governorate

### ABSTRACT

The aim of the current research is to identify role conflict among secondary school teachers in Wasit Governorate based on their point of view according to Parsons' theory criterion . The reason behind this study is to restore the administrative balance among secondary school teachers in Wasit Governorate based on their point of view according to the theory of emergency conditions. Also, to figure out the correlation between role conflict and administrative rebalancing among secondary teachers in Wasit .

The researcher used the descriptive correlative approach to achieve the research results. Research community consisted of (3000) teachers, while the research sample was (300) teachers with a rate of (10%). Two scales were built by the researcher , the first was for role conflict according to Getzels theory while the second was for the administrative balance according to the theory of emergency conditions .

After all the steps of building the scale were followed, (discriminant validity - psychometric characteristics - reliability) were distributed to the research sample. As for the statistical methods used , they included :(arithmetic means ,standard deviations , Pearson's correlation coefficient , t-test for one sample and the t-test). The researcher concluded that school teachers are good at managing the role conflict and have a good administrative balance. Moreover, there is a direct correlation between conflict management and administrative balance . Finally, the researcher reached a number of conclusions , recommendations and suggestions.

© 2023 LARK, College of Art, Wasit University

DOI: <https://doi.org/10.31185/>

صراع الدور وفق معيار نظرية بارسونز وعلاقته بأعادته التوازن الإداري وفق نظرية الظروف الطارئة  
لدى مدرسي المدارس الثانوية في محافظة واسط

م.م. حيدر علي عزيز / مديرية تربية واسط

الخلاصة:

صراع الدور وفق معيار نظرية بارسونز وعلاقته بأعاده التوازن الاداري وفق نظرية الظروف الطارئة لدى مدرسي المدارس الثانوية في محافظة واسط .

هدف البحث الحالي الى التعرف على : 1 – صراع الدور لدى مدرسي المدارس الثانوية في محافظة واسط من وجهة نظرهم وفق معيار نظرية بارسونز 2 – اعادة التوازن الاداري لدى مدرسي المدارس في الثانوية في محافظة واسط من وجهة نظرهم وفق نظرية الظروف الطارئة 3 – العلاقة الارتباطية بين صراع الدور واعادة التوازن الاداري لدى مدرسي المدارس الثانوية في محافظة واسط .

لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي للوصول الى تحقيق نتائج البحث ، وكان مجتمع البحث يتكون من (3000) تدريسي اما عينة البحث فكانت (300) تدريسي وبنسبة (10%) ، وقد بنى الباحث مقياسين الاول لصراع الدور على وفق نظرية جيتزلز اما الثاني فكان للتوازن الاداري على وفق نظرية الظروف الطارئة ، وبعد ان تم اتباع كافة خطوات بناء المقياس من ( الصدق – التمييز – الخصائص السايكومترية – الثبات ) وزعت على عينة البحث ، اما الوسائل الاحصائية المستخدمة فهي ( المتوسطات الحسابية – الانحرافات المعيارية – معامل ارتباط بيرسون – الاختبار التائي لعينة واحدة – الاختبار التائي) وقد توصل الباحث الى ان المدرسي يجيدون ادارة لصراع الدور جيده ، وكذلك ان فأن لديهم توازنا اداريا جيد وكذلك هناك علاقة ارتباطية طردية بينهما ( ادارة الصراع والتوازن الاداري ) ، كما وتوصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .

الكلمات المفتاحية: نظرية بارسونز، التوازن الاداري، صراع الدور، محافظة واسط.

## الفصل الاول

### مشكلة البحث :

يؤدي المدرس (الذكور والاناث) وبالإضافة لعملية التدريس دورا اداريا الا هو الادارة الصفية، فيجب عليه هنا اذا اراد ان يدير العملية التربوية بصورة جيدة ان يكون اداري جيد ، علما ان هناك حاجة فعلية ومستمرة للمدرس للوصول الى الرقي والتقدم في مهام عمله ، وان لا يكون هذا الرقي الا من خلال معرفة كل مدرس لدوره وواجباته في الصف والمدرسة ليكون فاعلا ونتاجا ، وبالتالي تعم الفائدة لكل عناصر العملية التربوية والتعليمية في المدرسة .

ان الكثير مما تعانيه المؤسسات التربوية من سلبيات هي نتيجة بقائها ولفتره طويله تحت النمط المركزي وذلك من خلال استعمال الاساليب التقليدية غير المرنة في توزيع التدريسين حسب الكفاءة والمهارة في العمل والتي هي الان لا تواكب التطور في الادارة بحيث انها تحديد الادوار في العمل مما يمنع الابداع لدى التدريسين (العتيبي،2007: 34) ، وكذلك لأن المدرس عنصر فاعلا في العملية التعليمية والتربوية ، لذا فأن نجاح اي مدرسة يعتمد عليه ، بل ويعتمد بشكل اساسي على تحديد ادواره في اي مرحله يدرسها ، ولأي فئه عمرية داخل الهيكل التنظيمي للمدرسة من الطلبة .

ان ضعف الهيكل التنظيمي واستعماله الاساليب الادارية القديمة ( لتوزيع المدرسين على المراحل الدراسية ) يؤثر بشكل اساسي على التداخل في الادوار مع المدرسين الاخرين ( نتيجة المهارة الذاتية لأي تدريسي في نفس التخصص ) مما يولد صراعا لأدوارهم مما يضعف العمل وبالتالي يؤثر على المخرجات ( عريقات ،2010 : 76) .

لقد اشار ( المياحي ،2016) في دراسته عن الواقع التربوي في العراق ، من ان الواقع في المؤسسات التربوية في العراق يعاني من عدم الوضوح في تحديد ادوار العاملين داخل المؤسسات التربوية وذلك بأتباعه نظم هيكلية جامدة غير متحركة لا تقبل بالمرونة والواقعية وبالتالي يؤثر ذلك بشكل سلبي على التدريسين والطلاب وبألتي يؤثر على سير العملية التربوية (المياحي ، 2016 : 121) ،ولهذا اشار المؤتمر الرابع في ديوان وزارة التربية في عام (2015 ) ان عدم وضوح الرؤى بأهداف العملية التربوية وكذلك الامكانية التعليمية لكل تريسي ومحاولة العديد من التدريسين التدريس لمراحل دراسية قريبة من المنتهية او للمرحلة المنتهية لتحقيق استفادة شخصية سبب عدم توزيع وتوضيح ادوار العاملين في المدرسة مما سبب الكثير من الإشكالات وبالتالي سوف حتما يولد صراعا داخل الهيكل التنظيمي ، ويؤدي ذلك حتما الى تآكل المؤسسة من الداخل مما يولد ضعفا في نوعية المخرجات (المؤتمر التربوي الرابع ، 2015 : 54) .

ان ادارة الصف تتطلب من المدرس أنشطة تنظيمية غير مألوفة ومبتكرة تمكن من استيعاب الاوضاع الادارية المتدهورة نتيجة عدم وجود قواعد ومعايير محددة والتي تعرض العاملين لضغوط ومتطلبات متضاربة ومن جهات مختلفة في المدرسة ونتيجة عدم وجود سلم اولويات او قواعد لاتخاذ القرارات وكل ذلك يؤدي الى التضارب والازدواجية في العمل الاداري يؤدي حتما الى عدم التوازن الاداري مما يؤثر على العملية التربوية.

ان عدم وضوح الرؤى حول تحديد الادوار والذي يؤدي الى الكثير من الصراعات داخل المؤسسات ربما يؤثر بشكل اساسي على التوازن الاداري ، وان عدم احساس التدريسي بالتوازن بين متطلبات العمل

ومتطلباته الشخصية المطلوبة في الصف نتيجة عدم وضوح الرؤى في العمل والذي يسبب الى الانهالك داخل العمل وحتى في كثير من الاحيان يشعر المدرسين بعدم الراحة في حياته الشخصية وبالتالي سيخلق من الوظيفة مركز للصراع مع الاخرين من جهة ومن جهة اخرى صراع مع داخله مما يولد التسبب في العمل ( الشمري ،2012 : 88) ، فحين يرتفع عامل السعادة لدى الموظف فإنه سيؤدي الى نتيجة حتمية وهو الابداع في العمل ، لهذا اشار المؤتمر الفكري السابع الذي عقد في مديرية التربية الكرخ الثانية في عام (2017) الى تذليل كل السبل التي تعيق عملية التوازن الاداري داخل المؤسسات التربوية انهاء الصعوبات التي تواجه العمل وبالتالي تحقيق التقدم الاداري ( وزارة التربية ، 2017 : 12 ) ، ان العمل الجماعي داخل المؤسسات التربوية هو الهدف الاسما في العمل فبواسطته تكتمل العملية التربوية ويتحقق التوازن الاداري ، ولهذا يجب الابتعاد عن اي مسببات تضعف هذا التوازن وهذا ما اكد عليه المؤتمر العلمي السادس في مديرية التربية بابل عام ( 2017 ) حيث ذكر ان العمل الجماعي يخلق التوازن بين طموحات العمل وتوازن الفرد مع نفسه ( وزارة التربية ،2017 : 31 ) .

ومما ذكر تلمس الباحث ان هناك مشكلة تحدث في المؤسسات التربوية ( المدارس الثانوية في محافظة واسط ) وجب البحث فيها يخص صراع الدور والتوازن الاداري وجب البحث فيهما .

ويمكن تلخيص مشكلة البحث :

- 1- ان هناك مشكلة حسب ما موضح من خلال المؤتمرات المذكورة فيما يخص متغير صراع الدور.
- 2- ان هناك مشكلة حسب ما موضح من خلال المؤتمرات المذكورة فيما يخص متغير التوازن الاداري .

### اهمية البحث :

تتعامل الادارة التربوية مع العنصر البشري بكل اهتمام وجديه ، اخذه بنظر الاعتبار جميع العوامل المحيطة والمؤثرة في السلوك البشري وعلى رأسها تكون التربية ومنها التدريسي فهو الشخص المكلف بتوجيه العملية التعليمية نحو تحقيق الاهداف .

لذلك فإن على التدريسي ان يعرف ان الصراع يعد جزء من الوعي الانساني في كل نواحي الحياة فلا يستطيع احد ان يتجنب الصراع من اي ناحية ( العميان ، 2010 : 66) ، حيث اصبح الصراع ظاهرة عامة سواء بين الافراد ام المجموعات ، فعندما يعاني الفرد من تعارض حاد بين طموحاته وامكاناته المحدودة في تحقيقها ، ينشأ نوع من الصراع وعلى مستوى العمل بسبب نوع السلطة او لان اهداف المؤسسة لا تتماشى مع اهداف الفرد او تتفق معها بصورة غير مرضية بالنسبة للفرد ( العيساوي ،2012 : 154) ، فالصراع امر

حتمي وطبيعي وبخاصة لمن يفكر بهدفين ويسعى لتحقيقهما بذات الوقت وأولوية مختلف عليها مما ينجم عنه توتر يصيب الفرد ويحدث الصراع ، لذا أصبح من الضروري ان يكون التدريسي على دراية بطبيعة الصراع في محيط عمله وكيفية التعامل معه ( علي ، 2010 : 12 ) ، كما بات من الضروري ان يتأكد من حتمية حدوث الصراع داخل مدرسته بسبب اختلاف وجهات النظر بين العاملين معه ، كونهم بشر ونوازهم شتى وردود افعالهم حيال متغيرات البيئة غير متساوية مما سيولد حتما صراعات عليه ان يسيطر عليها ، فالقدرة على معرفة الصراع ومعالجته من ضروريات العمل الواجب توفرها وصولا لتجاوز اي قصور في الاداء وبما يعيق تحقيق الاهداف المرسومة والتي تسعى ادارته لا نجازها ، كما ان المدرس الناجح عليه ان يعرف متى يتدخل لا دارة الصراع ، فيتدخل في حالة اشتداد الصراع عن الحدود المقبولة للتخفيف من حدته وكذلك يتدخل في حالة انخفاض الصراع عن الحد المقبول ( القيسي ، 2010 : 22 ) .

كما يتطلب من التدريسي العمل على تحقيق التوازن الاداري السليم ، فهو عامل مهم في رفع كفاءة التدريسين وادائهم وتحسين مردود ومخرجات العملية التربوية من خلال بناء علاقات انسانية سليمة في العمل ( الكرخي ، 2009 : 46 ) ، من هذه الملاحظة تبرز اهمية التوازن الاداري من خلال تأثيره وبشكل مباشر على درجة الالتزام والولاء وقدرته على زيادة الدافعية في العمل ودفع وتائر التطور فيه .

ويعد التوازن الاداري احد محددات القدرة على تحقيق اهداف المدرسة في التطور والنجاح لتأثيره المباشر في تكوين ادراكات واتجاهات التدريسين وشكل السلوك الوظيفي والاداري وضمان قدرة المدرسة على الاستقرار ، ان المدرسة لها قيم خاصة بها تميزها عن المؤسسات التربوية الاخرى ، وكذلك لها ثقافة تنظيمية تكونت فيها خلال مدة طويلة ، فعلى المدرس ان ينمي هذه القيم والثقافة من خلال تحقيق التوازن الاداري داخل المدرسة وجعلها استراتيجية متطورة للتعامل والتفاعل ( كرمالي ، 2005 : 53 ) ، لذلك فإن المدرس اكثر من اي شخص له القدرة على التأثير على التوازن الاداري ، فالتوازن له القدرة على زيادة دافعية الافراد على العمل والقدرة على زرع روح التعاون بينهم وتخفيف حدة الصراعات وتوجيهها واستثمارها بايجابية كون الصراع حالة دقيقة تعيشها المؤسسات ، وينبغي على الادارات التعامل معه بدقة لتوجيهه بما يؤمن الافادة الايجابية منه و تدارك اثاره السلبية والسيطرة عليه .

ومما ذكر يمكن ايجاز اهمية البحث بما يلي :

1- ان للصراع دور مؤثر في سير العملية التربوية ، لذلك يجب على المدرس السيطرة عليه ومراقبته بدقة .

2- ان التوازن الاداري يحقق الاستقرار للحياة الوظيفية داخل المدرسة ، لأنه يساعد على الاستقرار الوظيفي ثم يؤدي الى الالتزام التنظيمي ثم حتما سوف يؤدي الى الابداع .

### اهداف البحث :

يهدف البحث الى التعرف على :

1- صراع الدور لدى مدرسي المدارس الثانوية في محافظة واسط من وجهة نظرهم وفق معيار نظرية بارسونز .

2- التوازن الاداري لدى مدرسي المدارس الثانوية في محافظة واسط من وجهة نظرهم وفق نظرية الظروف الطارئة.

3- العلاقة الارتباطية بين صراع الدور والتوازن الاداري لدى مدرسي المدارس الثانوية في محافظة واسط من وجهة نظرهم .

### حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بمدرسي المدارس الثانوية الصباحية في محافظة واسط المركز ومن كلا الجنسين للعام الدراسي 2023 .

### تحديد المصطلحات :

وردت تعريفات عدة اختار الباحث منها :

#### 1- صراع الدور

- سعيد ( 2014 ) : المقاومة الشخصية والكفاح والاصطدام والتضارب داخل الشخص نفسه او بين الاشخاص وتحدث داخل التنظيم وتؤدي الى تخلخل في المبادئ والقيم مما تؤثر على سير العمل .

( سعيد ، 2014 : 164 )

- خليل ( 2016 ) : العملية التي تبدأ حين يدرك الاطراف المتنازعة ان شكل الهيكل التنظيمي ونمط القيادة يؤثر على نوع المخرجات وبالتالي يجعل الاحباط في العمل .

( خليل ، 2014 : 56 )

التعريف النظري : قيام الفرد بعدة اعمال داخل المدرسة يؤدي في كل منها دورا مختلفا او متناقضا مع غيره من الافراد ، وقد يكون هذا العمل يجعل الفرد يقوم بدور الرئيس وبدور المرؤوس مما يسبب له الصراع مع الافراد او مع نفسه .

التعريف الاجرائي : هي الدرجة التي تحصل عليها عينة البحث من خلال المقياس الذي اعد لهذا الغرض .

## 2- التوازن الاداري

- عبد الملك ( 2017 ) : هي تلك العملية المسؤولة الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي راسيا وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية بما يحقق الاهداف المرسومة للتنظيم الاداري في تداعي ايجابي بالبيئة الخارجية . ( عبد الملك ، 2017 : 217)

- محمد ( 2018 ) : هي العلاقات المتبادلة بين العاملين والحياة الخاصة والمجتمع مما يؤدي الى الازدهار في المجتمعات وانتعاشها ويقوم على نوعية وجودة العمال والعمل .

( محمد ، 2018 : 49)

التعريف النظري : هي كل الممارسات التي يسلكها المدرس في الحفاض على مدرسته من خلال بذل الجهود في تحقيق التوازن في العمل والواجبات والمهام لخلق روح العمل الجماعي .

التعريف الاجرائي : هي الدرجة الكلية التي تحصل عليها عينة البحث من خلال الاستجابة على المقياس الذي اعد لهذا الغرض .

3- نظرية بارسونز : هي نظرية تبحث بتقسيم الاعمال وفق هيكلية تنظيمية ويعتمد على هياكل تنظيمية صغيرة لها قيم وثقافة تنظيمية مختلفة ، ولها رئيس مفوض لكل القرارات ، تعمل هذه الهياكل منفصلة ، ولكنها تعتمد على بعضها في اتمام المهام بشكل تناعي ، ويمكن قياس مدى كفاءة هذه الهياكل من خلال حكم المجتمع المحلي عليها .

4- نظرية الظروف الطارئة : وهي النظرية التي تهدف الى تنفيذ اهداف المؤسسة والمفاضلة في تنفيذ الاعمال ، ويتم التنفيذ نتيجة المستجدات والاحداث الطارئة التي تحدث والتي لم يكن متوقع حدوثها والتي ادت الى الاختلال بالتوازن بين العاملين من جهة وبين ظروف العمل من جهة ثانية وكذلك الاختلال بين الظروف المحيطة وبين الحاجة النفسية للموظف ، حيث يمكن ان تؤدي هذه الظروف الى الصراع داخل المؤسسة .

( سعيد ، 2014 : 33)

## الفصل الثاني

### صراع الدور

#### مفهوم صراع الدور:

يعد صراع الدور احد انواع النزاعات والصراعات التي يوجهها الفرد يوميا والذي يظهر جليا من خلال مواجهة الفرد لموقفين مختلفين ، او دورين مختلفين في وقت واحد ويتطلب منه ان يلبي كلا الموقفين ، الا ان قيام الفرد بأحد الدورين من دون الآخر يمكن ان يسبب له الكثير من المشكلات والخسائر المادية والمعنوية والاجتماعية مما يسبب له نوع من التوتر ويصاحبه مظاهر سلوكيه مثل التردد والقلق وهذا ما يظهر حين يكون هناك تضارب الذي يحدث بين الميول والاتجاهات وبين متطلبات العمل او بين عمل واخر ، لذا يكون للصراع نتائج سيئة على صحة الفرد وفقدانه للكثير من العلاقات الشخصية (القطب، 2012 : 67) ، ويزداد صراع الدور كلما كان لدى الفرد مسؤوليات غير مرنة مثل متطلبات الحياة ومتطلبات العمل ، او يكون صراع الادوار عندما يكون الفرد محل جذب للقيام بأدوار اجتماعية ووظيفية عدة يجبر عليه ان يختار احدهما بحيث انه لا يمكن تحقيقها معا ، ويحدث صراع الادوار نتيجة عن :

ا- ضعف التوافق بين الفرد والدور الذي يجب القيام به .

ب- التعارض بين المصالح الذاتية للفرد ومتطلبات الادوار الخارجية .

ج- ضغط المؤثرات الخارجية على القوى العاملة من اجل القيام بأدوار معينة .

د- توقعات الافراد المتعارضة مع متطلبات الادوار .

هـ- القيام بأكثر من دور غير متجانس .

و- قلة البدائل والقرارات لدى الفرد بشأن القيام بالدور من دون تكون هناك خسائر معنوية او اجتماعية وحتى مادية . ( كنعان ، 2009 : 141 ) .

#### انواع صراع الدور

يأخذ صراع الدور اوجه واشكال مختلفة وهي :

1- صراع الدور الموضوعي : يحدث عند ممارسة الضغط من مرسلي الدور او ارباب العمل في الاتجاهات المتعاكسة مثل عند وصف العمل الى احدهم وعدم توضيحه الى الاخر او منع التوضيح من الاشخاص الاخرين ، والاختلاف يكشف في نظام الأولية هنا في العمل ومن الذي سيقود مجموعة العمل ونوع الاداء ومستقبل الدور .

2- صراع الدور الذاتي : وهذا النوع من الصراع ينشئ نتيجة لسلسلة من ضغوطات الدور حيث تشمل تلك التي يمارسها الشخص المرسل لذلك الدور ، وتدرج في ضوء صعوبات ارساء متطلبات الرئيس والمجتمع المحلي وكذلك الاشخاص المرتبطين مع الفرد في نفس الدور.

(مبارك، 2010: 34)

ان صراع الدور يتفرع الى :

ا- الصراع داخل الدور : يحدث هذا النوع من الصراع للفرد عندما تكون طلبات او توقعات الاخرين لدوره في العمل متعارضة ، فيكون من الصعب تحقيق هذه المتطلبات كلها سوية.

ب- الصراع بين الفرد والدور : ويحدث نتيجة تعارض متطلبات الدور مع قيم الفرد ومعتقداته وحاجاته واتجاهاته .

ت- الصراع بين الادوار : يتكون هذا الصراع نتيجة تعدد الادوار التي يقوم بها الفرد ، فينشئ تعارض بين متطلبات دورين او اكثر معا . (اللوزي، 2000: 76)

وفي تقسم اخر قسم الى ثلاث اقسام هي :

صراع يقوم على اساس الوقت – صراع ينشط على اساس الضغط ( ضغط ينشئ على دور الفرد يعيق

الدور نفسه ) – صراع يتكون على اساس السلوكيات . (مارون، 2010: 44)

### ضغوطات صراع الدور

يرتبط صراع الدور في علم النفس بما يؤثر وبناتج سلبية على صحة الفرد الجسمية والنفسية وفقدان الكثير من العلاقات الاجتماعية في الاسرة والعمل وكذلك الدراسة ، ان حوالي 20 الى 25 % من الافراد الذين يؤدون ادوار متعددة يكونوا مصابين بأمراض نفسية وعصبية مثل الاكتئاب والقلق ، وتزداد هذه النسبة لدى النساء اكثر من الرجال ، وكذلك ان صراع الادوار ينجم عنه مشكلات اجتماعية عديدة كالطلاق والتفكك

الاسري وكذلك ان صراع الادوار ينجم عنه مشاكل صحية مثل فقدان الشهية واضطرابات النوم فضلا عن الشعور بالذنب والتقصير والرغبة بالهرب من المواقف الضاغطة .

ان صراع الادوار ينجم عنه عدم الرضا عن الحياة ، وارتفاع مستويات القلق والتوتر الاضطرابات السيكوسوماتية ، وفقدان المعنى الجميل للحياة والكذب وكذلك التأخر في انجاز الواجبات ، واهمال الذات ، كثرة الشجار ، العدوانية وقلة النوم ، ان اكثر من 50% من الافراد يخسرون عملهم وعلاقاتهم الاجتماعية بسبب صراع الادوار . ( المساعدة 2013 : 34 )

### نظرية بارسونز :

ان اهم منطلقان نظرية بارسونز هي :

1- تحقيق الاهداف ووضع الوسائل القابلة للتحقيق بحيث ينبغي ان تكون هذه الاهداف واضحة وموضعية ومرنة وقابلة للتطبيق .

2- ايجاد التكامل بين اعضاء التنظيم بين الوظائف والمهام والواجبات فمثلا لا تتحقق اهداف المدرسة الا بعد التنسيق بين المدرسين للوصول الى تحقيق كل الاهداف .

3- التكيف لمطالب البيئة الخارجية ، والمقصود هنا مطالب المجتمع نفسه ، معنى ذلك ان تكيف المدرسة ، هذه الاهداف لكي تلبي مطالب المجتمع .

4- استمرار التنظيم في النمو ، وذلك من خلال الحفاظ على اطاره الثقافي فلقد وجدت المدارس لكي تستمر وتقدم خدمه لأفراد المجتمع فهي خدمه موجوده باستمرار ومطلوبا، ويجب على التنظيم ان يطور نفسه ليلاي هذه الخدمة .

ويقسم بارسونز ثلاث مستويات للتنظيم :

-المجموعة الفنية : مثل المدير والمعاونين والمدرسين .

- المستوى الاداري : ويهتم اعضاءه بتنسيق الجهود بين التخصصات واللجان المختلفة داخل التنظيم الواحد ( المدرسة ) .

- المصلحة العامة : وتتركز مهمتهم بالنظام الاجتماعي الخارجي ، ويعني ان المستوى الاول والثاني يكون داخل التنظيم اما المستوى الثالث يكون داخل الادارة المدرسية والوزارة وبمعنى اخر ان المستوى الثالث هو دور رقابي وتنسيقي (المعاني ، 2011 :133) .

ويمكن تلخيص القول ان نظرية بارسونز اكدت على تقسيم التنظيم الى تنظيمات صغيرة لها حرية الحركة واتخاذ القرارات ومرتبطة فيما بينها بتكامل العمل ( اي تنظيم يكمل الاخر ) الى ان يصلوا الى تحقيق اهداف المؤسسة ، علما ان كل هذه التنظيمات تعمل تحت نفس القيم والثقافة التنظيمية .

## التوازن الاداري

مفهوم التوازن الاداري:

التوازن هو العدالة الظاهرة الجلية والممكن قياسها ، وكذلك هي مجموعة من العلاقات تنشأ بين العاملين عند قبولهم بالسلطة واقتناعهم بأن انضمامهم ومشاركتهم في تحقيق اهداف المنظمة سوف يسهم في اشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية ، ( معروف 2009: 29) .

ان مبدأ التوازن التنظيمي يقوم على مبدأ الدافعية ، فالتوازن ناجم عن قرار العاملين بالمشاركة وبنفس الوقت هو نجاح المنظمة بتحفيزهم على الاستمرار في الاسهامات ، وفي مفهوم اخر فقد وضح ( محمد 2016) ان التوازن التنظيمي هو مدى قدرة المنظمة على دفع المغريات الناجمة عن الاسهامات والتي من خلالها يتم دفع المغريات ، وتقسّم المغريات الى مغريات مادية ومعنوية مثل ( الراتب ، التعويضات ، الترقية ، فرص التطور ، الانجاز ، العلاقات بين العاملين ، تنوع المهام ) ، ان التوازن التنظيمي هو ادراك العامل للعدالة وتقاس من خلال حكم العاملين عن العدالة ويعد التوازن اقوى متنبئ للتعبير عن السلوكيات من خلال ردود فعل العاملين نتيجة لا دراكهم للمعاملة العادلة للمنظمة . ( محمد ، 2016: 178)

اذا التوازن التنظيمي حسب مفهوم الباحث هو تحقيق التكافؤ في الفرص بين العاملين في المؤسسة بعد تقديم كافة الامور الادارية من تدريب وتطوير ومكافئات الغرض منه اما تطوير المنظمة او تحقيق الاهداف العامة للمنظمة علما ان التوازن من الصعب تحقيقه لوجود فروق فردية بين العاملين من مهارات وقابليات عقلية وجسمية ، وكذلك يكون التوازن بين الهيكلية التنظيمية الصغيرة والتي هي داخل الهيكل التنظيمي الكلي للمنظمة من حيث الميزانية التشغيلية والمدفوعات والمكافئات وحتى طول ونوعية العمل في سبيل تحقيق تكافؤ الفرص وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

انواع التوازن الاداري :

1-التوازن الداخلي للمنظمة : ويتم داخل الادارة الواحدة بين الموظفين وبين الادارات بهدف ايجاد نوع من التوافق والتوازن والانسجام بين نشاطات المدرسين في التخصصات واللجان المختلفة او بين اكثر من جهة ذات المهام المشتركة .

2- التوازن الخارجي : ويتم بين الادارة والادارات الاخرى ذات الاختصاص في الجهات الاخرى او بين الجهة والجهات الاخرى ذات المهام المشتركة لتوزيع العمل وتدرج تحقيق الاهداف .

3- التوازن الرأسي : هو التوازن في العمل الذي يتم بين المستويات الادارية الرئاسية المختلفة على المستوى الرئاسي ، او بين مهام الرئيس الاعلى والرئيس الذي يليه وذلك في سبيل توزيع المهام والاشراف على العاملين لتحقيق الرقابة المباشرة لتوزيع الفرص بشكل متساوي وبالتالي تحقيق دافعية العمل والحوافز .

4- التوازن الافقي : هو التوازن الذي يتم على نفس المستوى الواحد وهذا النوع يضمن تكامل وتعاون الادارات وتماسكها في اتجاه واحد للعمل في تحقيق اهداف المنظمة .

5- التوازن الزمني : ويعني التوازن والتناسق بين الخطط الطويلة والقصيرة ، والمتوسطة والقصيرة المدى وتحديد المرحل التي تمر بها الخطط وتوزع الجهد والمال عليها بالتساوي والتوازن حسب اهمية كل خطة .

6- التوازن الفني : هو تحقيق التكامل والتوازن بين المشروعات والنشاطات المختلفة من النواحي الفنية والهندسية والتقنية .  
( المغربي،2006: 12 )

### مبادئ التوازن الاداري

- 1- ان يكون هناك تناسبا تصاعديا بين ضرورة التوازن وحجمه وضخامة نطاق الادارة .
- 2- ازدياد الحاجة الى التوازن مع اتساع مبدأ تقسيم العمل في التنظيم .
- 3- هناك ارتباط عفوي بين التوازن والهيكل التنظيمي .
- 4- يعتمد التوازن على السلطة التي يمنحها التنظيم للإداريين حسب مراكزهم المختلفة كما يعتمد على كفاءة المرؤوسين .
- 5- كلما زاد وعي وفهم افراد التنظيم كلما سهل تحقيق التوازن .
- 6- مرونة التوازن لمجابهة التغييرات .

- 7- كلما زادت حيوية الاتصال كلما نجح التوازن في اهدافه .
- 8- كلما زادت روح التعاون بين الافراد كلما سهلت عملية التوازن .
- 9- يجب ان يبدأ التوازن مبكرا عند اعداد الخطة .
- 10- يجب استمرارية التوازن مع المراقبة والمتابعة المستمرة .
- 11- نجاح التوازن يعتمد على كفاءة القيادة وسلامة البناء التنظيمي . (الملاح، 2013: 22)

### نظرية الظروف الطارئة :

تتلخص هذه النظرية في ان الاهداف المستمرة التنفيذ او الاهداف الانية ولكن تنفيذها توقف لعدة اسباب ( وهي ظروف طارئة ) لم يكن في الوسع تجنبها او حتى توقعها وقت ما وضعت الاهداف ادت الى اختلال التوازن الاداري اختلالا خطيرا بحث من غير الممكن تنفيذ الاهداف وبالتالي تكون المدرسة في وضع صعب يؤثر على هيكلها التنظيمي بحيث يؤدي بها الى المسائلة القانونية في كثير من الاحيان من قبل مديرية التربية ، فهنا تأتي هذه النظرية لوضع اهداف انية مرحلية ، اي تقطيع الاهداف الطويلة الامد الى اهداف اصغر ثم الاصغر الى اصغر بحيث اذا حدثت مشكلة في اثناء التنفيذ تكون الخسارة قليلة يمكن تحملها او حتى تلافيها وهذا يسمى اعادة التوازن الاداري ، وهذه الظروف الطارئة في خسارتها يمكن توزيع هذه الخسارة على الاجزاء الصغيرة التي قطعت بها الاهداف ، ومن الممكن تنفيذه هذا التقسيم عن طريق المشاركة باتخاذ القرار ، وفهم مطالب البيئة الخارجية والاعتماد على الكفاءة والتعاون بين افراد الهيكل التنظيمي .

### لماذا تم الاعتماد على نظرية بارسونز ونظرية الظروف الطارئة :

- 1- تعتد النظريات على الجانب الاخلاقي غير المنظور وهي القيم التنظيمية .
- 2- تعزز النظريتان الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التربوية .
- 3- تعتمد النظريتان في تطبيقهما على الجانب الاجتماعي داخل وخارج المدرسة وهو ما يهدف اليه الاتجاه الحديث في الادارة .
- 4- تهدف النظريتان الى تنمية الكفاءة الداخلية للمؤسسة .

5- تدعو النظريتان الى تعزيز المساوات والعدالة التنظيمية لتحقيق الكفاءة النوعية .

6- تدعو النظريتان الى تقسيم الهيكل التنظيمي الى هياكل تنظيمية عدة لها صلاحية اتخاذ قرار ولكن يحدد عماها هدف واحد .

### الدراسات السابقة

#### دراسات عن صراع الدور

- دراس عليان ( 2016 ) :

( اثر صراع الدور على الية اتخاذ القرار لمديري المدارس الاساسية في المملكة الاردنية الهاشمية ) .

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع صراع الدور وكذلك الية اتخاذ القرار ، ومن ثم التعرف على مدى اسهام صراع الدور على الية اتخاذ القرار لدى تلك المدارس ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تحدد البحث بمعاوني تلك المدارس وايضا المدارس الحكومية الصباحية ، وكان مجتمع البحث يتكون من (211) معاون اما النسبة فكانت 25% اي (52) معاون علما ان العينة اختيرت بالطريقة العشوائية ، اما اهم الوسائل الاحصائية المستخدمة فهي ( المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معامل اختبار بيرسون ، الاختبار التائي ) اما اهم النتائج فكانت ان واقع صراع الدور كان فوق الوسط ، وكذلك واقع التوازن الاداري كان متوسط اما مدى اسهام صراع الدور في الية اتخاذ القرار فكان اسهاما واضحا ومؤثرا .

(عليان، 2016: 198)

-دراسة الغامدي ( 2018 ) :

( التعاون التنظيمي وعلاقته بصراع دور رؤساء الاقسام في الجامعات السعودية )

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التعاون التنظيمي بين رؤساء الاقسام

المناظرة في الجامعات السعودية وكذلك التعرف الى صراع الادوار بينهم ، ومن ثم ايجاد العلاقة الارتباطية بين المتغيرين وقد تحدد البحث بأعضاء الهيئة التدريسية ومن ثم تم اختيار عينة بالأسلوب العشوائي وكان عدد افراد العينة ( 500 ) تدريسي ، اما الوسائل الاحصائية فهي ( المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معامل ارتباط بيرسون ، الاختبار التائي ) اما النتائج فكانت ، ان مستوى التعاون التنظيمي كان

( الغامدي ، 2018 : 132 )

### دراسات عن التوازن الاداري

لم يعثر الباحث على دراسة عن التوازن الاداري في تخصص الادارة التربوية ولهذا سيتم الاعتماد على الدراسات المقارنة في التخصصات الاخرى :

دراسة الغرباوي (2015): ( المدفوعات النقدية واثرها على التوازن الاداري لدى المصارف الاهلية في بغداد ) .

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر المدفوعات النقدية الاحتياطية للمصارف الاهلية وثرها على التوازن الاداري عند مديري المصارف ، وقد وضع الباحث عدد من الفرضيات التي يسعى الى تحقيقها والتحقق من صدقها وبعد ان استخرج الباحث الصدق والثبات لأداته واستعمل الوسائل الاحصائية المناسبة لبحثه توصل الى ان المدفوعات النقدية مؤثرة جدا على التوازن الاداري بين الموظفين حيث انها تقف الدافعية نحو انجاز المهام .

(الغرباوي،2015: 23)

### الفصل الثالث : منهجية البحث وإجراءاته

#### اولا : منهجية البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي ، واهم ما يميز هذا المنهج انه يوفر بيانات مفصلة عن الظاهرة ويقدم تفسيراً للعوامل المرتبطة بها مما يساعد على التنبؤ بالمستقبل .

#### ثانيا : مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع تدريسي المدارس الثانوية المركز في محافظة واسط للعام الدراسي ( 2022 – 2023 ) ، والبالغ عددهم ( 3000 ) مدرس من ( الذكور والاناث ) حيث بلغ عدد الذكور من المدرسين ( 1212 ) وعدد المدرسين من الاناث ( 1788 ) وكما موضح في الجدول ( 1 ) :

## جدول ( 1 )

توزيع مجتمع البحث

الجنس		اسم المحافظة	التسلسل
اناث	ذكور	محافظة واسط المركز	1
1788	1212		
3000			

## ثالثا عينة البحث :

اختار الباحث توزيع مقياسي البحث على عينة عشوائية تمثل المجتمع تمثيلا جيدا ( وذلك لعدم وجود هدف يتطلب ان تكون العينة طبقية عشوائية ) ، حيث تكونت العينة من (300) تدريسي وتمثل ما نسبته (10 % ) من افراد مجتمع البحث لذا بلغ عدد الذكور في العينة ( 121 ) مدرس و( 179 ) مدرسة , وكما مبين في الجدول ( 2 ) :

## جدول ( 2 )

توزيع عينة البحث

الجنس		اسم المحافظة	التسلسل
اناث	ذكور	واسط المركز	1
179	121		
300		المجموع	

## رابعا : مقياسا البحث

استعمل الباحث مقياسين لتحقيق اهداف البحث ، ويتضمن المقياس مجموعة من الفقرات ويطبق على عينة البحث بهدف الحصول على البيانات ولهذا مرت عملية اعداد المقياسين بالمرحلة الاتية :

#### 1-تحديد محتوى المقياس

( المفاهيم الخاصة بالبحث – الاطلاع على عدد من البحوث المقاربة – الاطلاع على مهام مدرسي المدارس الثانوية – استشارة عدد من التربويين من ذوي الاختصاص – اعداد فقرات المقياسين ).

وعلى وفق الخطوات السابقة تكون مقياس صراع الدور من (42) فقرة معتمدا على معيار اشتق من نظرية بارسونز الاجتماعية ، حيث اشتقت الفقرات من حيث اكدت عليه النظرية وهي الثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية وطموحات المجتمع ، بينما تكون مقياس التوازن الاداري من (40) فقرة ، اشتقت فقرات التوازن الاداري من نظرية الظروف الطارئة ومما اكدت عليه وهي بعد العمل وكذلك اقامة علاقات انسانية مع الاخذ بنظر الاعتبار بقاء الموظف في هيكله التنظيمي الصغير دون حراك لا كسابه خبرة العمل ، وكذلك السيطرة على الظروف الطارئة نتيجة خبرة العمل .

#### 2- وضع بدائل الاجابة وتحديد طريقة التصحيح :

من اجل التعرف على مستوى ممارسة المدرس لعملية صراع الدور ، اعتمد الباحث المقياس خماسيا متدرج والبدايل هي ( دائما – غالبا – احيانا – نادرا – ابدا ) للإجابة على فقرات كل مقياس ، وتم تصحيحها بالدرجات ( 5- 4 – 3 – 2 – 1 ) على التوالي .

#### 3- الصدق الظاهري :

عرض مقياسي البحث على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة حيث بلغ عددهم (9) محكما ، لبيان رأيهم في مدى مناسبة الفقرات للمتغير المراد بحثه ، اما بالموافقة عليه او تعديله او حذفه ، وعلى وفق ما ذكر تم اعتماد نسبة ( 80 % ) فأكثر من المحكمين معيارا لقبول الفقرات ( تايلور ، 1998 : 126 ) ، فكانت استجابات المحكمين بأن الفقرات جميعها صالحة وللمقياسين .

#### 4- التحليل الاحصائي للفقرات :

1- تم حساب القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات المقياسين عن طريق ترتيب درجات افراد عينة التحليل الاحصائي البالغة ( 100 ) فردا ترتيبيا تنازليا من اعلى درجة الى ادناها ، ومن ثم قسمت هذه الدرجات الى مجموعتين عليا ودنيا ، بحيث تكونت كل مجموعة من ( 27 % ) من اجمالي عدد افراد العينة اي ما يساوي

( 27 ) فردا لكل من المجموعتين ولهذا سيكون عدد الاستجابات التي اخذها الباحث تساوي ( 54 ) استجابة ( مدرس ) ، ثم بعد ذلك تم حساب قيمة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، وبين متوسطي درجات المجموعتين لكل فقرة من الفقرات ، وعند مقارنة القيم المستخرجة بالقيمة التائية المحسوبة البالغة ( 1,96 ) عند مستوى دلالة ( 0, 05 ) ودرجة حرية (52) تبين ان جميع الفقرات دالة احصائيا .

ب- صدق الاتساق الداخلي: تم استعمال معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المقياسين بالدرجة الكلية للمقياس ، وتحذف الفقرة التي يكون معامل ارتباطها منخفضا ، وقد دلت معاملات الارتباط ان جميع فقرات المقياسين دالة احصائيا عند مستوى دلالة ( 0 , 05 ) ودرجة حرية (98) ، اذ جاءت القيم المحسوبة لمعامل الارتباط اكبر من القية الجدولية البالغة ( 0, 129 ) وهذا يعني ان مقياسي البحث يتمتعان بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. والجدول (3) يوضح ذلك :

### جدول (3)

معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياسي البحث

( صراع الدور – التوازن الاداري )

رقم الفقرة (صراع الدور)	معامل الارتباط	رقم الفقرة (التوازن الاداري)	معامل الارتباط	رقم الفقرة (صراع الدور)	معامل الارتباط	رقم الفقرة (التوازن الاداري)	معامل الارتباط
1	0,658	1	0,844	22	0,703	22	0,754
2	0,842	2	0,676	23	0,641	23	0,645
3	0,649	3	0,557	24	0,509	24	0,709
4	0,762	4	0,711	25	0,850	25	0,633
5	0,581	5	0,531	26	0,690	26	0,578
6	0,733	6	0,543	27	0,492	27	0,539
7	0,599	7	0,855	28	0,773	28	0,710
8	0,751	8	0,716	29	0,594	29	0,689
9	0,673	9	0,684	30	0,707	30	0,549

0,711	31	0,840	31	0,759	10	0,784	10
0,897	32	0,844	32	0,688	11	0,883	11
0,677	33	0,490	33	0,766	12	0,598	12
0,370	34	0,533	34	0,584	13	0,496	13
0,655	35	0,412	35	0,690	14	0,621	14
0,505	36	0,669	36	0,776	15	0,709	15
0,666	37	0,597	37	0,803	16	0,688	16
0,832	38	0,844	38	0,499	17	0,596	17
0,662	39	0,488	39	0,812	18	0,549	18
0,740	40	0,606	40	0,579	19	0,860	19
		0,742	41	0,645	20	0,841	20
		0,812	42	0,607	21	0,750	21

### معامل الثبات :

وزع مقياسي البحث معا على عينة عشوائية قوامها ( 40 ) تدريسي من مدرسي المدارس الثانوية في مركز محافظة واسط ، ومن ثم اعادة التطبيق عليهم مرة اخرى بعد مرور فاصل زمني مقداره (14) يوم ، ثم حسبت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مجموع الدرجات التي تم الحصول عليها في التطبيقين ، حيث بلغت قيمة الثبات للمتغير الاول ( صراع الدور ) (84%)، وكذلك قيمة معامل الثبات للمتغير الثاني (82%) وهي قيمة ثبات مرتفعة نوعا ما مما تدل على استقرار المقياسين .

### مقياسي البحث بصيغته النهائية :

بعد ان مر البحث بكافة خطوات بناء المقاييس وبالترتيب العلمي المتخذ من منهج البحث ، اصبح مقياسي البحث جاهزين لجمع البيانات ، حيث تكون مقياس ( صراع الدور ) من (42) فقرة ، وتكون مقياس التوازن الاداري من (40) فقرة ويقابل كل فقرة خمسة بدائل هي ( دائما – غالبا – احيانا – نادرا – ابدا ) ليتم تصحيحها بالدرجات ( 1-2-3-4-5 ) .

### التطبيق النهائي لمقياسي البحث :

وزع مقياسي البحث بصيغتها النهائية في ان واحد على جميع افراد العينة البالغة (300) مدرس ابتداء من 2023/2/1 ولغاية 2023 /2/20، وحرص الباحث على الاخذ بنظر الاعتبار اعطاء المدرسين الوقت الكافي للإجابة على الفقرات واستعداده التام لتوضيح اي غموض ان وجد ، وقد تم استرجاع كافة المقاييس التي وزعت .

#### **الوسائل الاحصائية المستخدمة :**

- المتوسطات الحسابية لاستخراج نتائج الهدف الاول والهدف الثاني .
- الانحرافات المعيارية لاستخراج الهدف الاول والهدف الثاني .
- الاختبار التائي لعينة واحدة لاستخراج الهدف الاول والهدف الثاني .
- معامل ارتباط بيرسون لاستخراج ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية وكذلك لاستخراج هدف البحث
- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاستخراج الهدف الثالث .

#### **الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات**

نتائج الهدف الاول:

لغرض التحقق من الهدف الاول ( صراع الدور لدى مدرسي المدارس الثانوية في محافظة واسط وفق معيار نظرية بارسونز ) تم تحليل استجابات العينة والبالغة (300) مدرس حيث تم استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة للتعرف على مستوى سيطرة المدرسين على صراع الدور لديهم ، وذلك عن طريق اختبار دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي ، ويوضح الجدول (4) قيم ونتائج الاختبار التائي لعينة واحدة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :

جدول (4)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس

صراع الدور

القيمة التائية الجدولية	القيمة التائية المحسوبة	العينة	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
1,96	14,588	300	126	8, 179	132.871	صراع الدور

ويظهر من نتائج البحث ان المتوسط الحسابي والبالغ ( 132,871 ) هو اعلى من المتوسط الفرضي والبالغ ( 126 ) وبانحراف معياري مقداره ( 8,179 ) ، وان القيمة التائية المحسوبة ( 14,588 ) وهي اعلى من القيمة التائية الجدولية والبالغة (1,96) وبدرجة حرية ( 299 ) ومن تلك النتائج يمكن القول ان المدرسين مستواهم جيد في ادارة صراع الدور عندهم ، ولديهم سيطرة عليها وعلى هذا النوع من الصراعات ، هذه النتيجة تمت بعد ان صيغة الفقرات على وفق معيار اعد على وفق نظرية بارسونز الاجتماعية .

ان تقسيم الهيكل التنظيمي في المدرسة وحسب الاختصاصات العلمية الى اقسام صغيرة ( وهي الاختصاصات العلمية ) لها صلاحيات العمل الكاملة باتخاذ القرار كان له الدور الكبير في اظهار هذه النتائج ، كما ان الحفاظ على القيم التنظيمية والهوية التنظيمية التي سعى اليها المدرس والى توطينها لها اثر كبير لا نها زرعت ثقافة تنظيمية متميزة مما كان له الدور الامثل في تعزيز الالتزام التنظيمي وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي .

- نتائج الهدف الثاني :

لغرض التحقق من الهدف الثاني ( التوازن الاداري لدى مدرسي المدارس الثانوية في محافظة واسط على وفق نظرية الظروف الطارئة )

تم تحليل بيانات (300) من استجابات العينة ( المدرسين ) الذين اجابوا على مقياس التوازن الاداري ، وتم استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة لاختبار دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي ، وجدول (5) يوضح قيم ونتائج الاختبار التائي لعينة واحدة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس التوازن التنظيمي :

جدول (5)

## التوازن الاداري

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	العينة	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية
التوازن الاداري	96,584	8,309	87	300	20,008	1,96

ويلاحظ من القيم المذكورة في الجدول اعلاه ان قيمة المتوسط الحسابي ( 96,584 ) اعلى من قيمة المتوسط الفرضي (87) وبانحراف معياري مقداره ( 8,309 ) وعند استخراج الاختبار التائي والذي مقداره ( 20,008 ) والذي هو اعلى من القيمة التائية الجدولية (1,96) , ولهذا يستنتج الباحث ان المدرسين في المدارس الثانوية في محافظة واسط يتميزون بتوازن اداري جيد ويمكن تفسير ذلك ان من اهم مهام المدرس هو الحفاظ على التوازن الاداري في صفه لتحقيق الاستقرار فيها وصولا الى الابداع في العمل ، علما ان وضع المقياس كان على وفق نظرية الظروف الطارئة وصيغة الفقرات وفق النظرية والتقسيمات التي تخص هذه النظرية ، وكذلك اظهرت النتائج ان المدرسين لديهم مهارة في العمل وتوازنه ، ومما ساعد في ذلك هو عدم نقل المدرسين من مرحلة دراسية الى مرحلة اخرى داخل المدرسة ، وهذا ما يعطي قوة لمهام المدرس وقوة للمدرسة في نفس الوقت .

نتائج الهدف الثالث :

ولغرض التحقق من نتائج اهداف البحث ( العلاقة الارتباطية بين صراع الدور والتوازن الاداري لدى مدرسي المدارس الثانوية في محافظة واسط ) ، تم استعمال معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين صراع الدور والتوازن الاداري ، واستعمل الاختبار التائي للتحقق من الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط ، وكما موضح في الجدول (6)

جدول (6)

قيمة معامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي للعلاقة بين صراع الدور والتوازن الاداري

العينة	قيمة معامل الارتباط	القيمة المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
300	0,639	12,784	1,96	0, 05

على وفق النتائج حيث ان قيمة معامل الارتباط ( 0,639 ) ، علما ان القيمة التائية المحسوبة هي ( 12,784 ) ودرجة الدلالة ( 298 ) ، يمكن القول ان العلاقة بين عملية صراع الدور وعملية التوازن الاداري لدى مدرسي المدارس الثانوية محافظة واسط هي علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية ، بمعنى ان السيطرة على عملية صراع الادوار داخل المدرسة سيؤثر بشكل حتمي في تثبيت التوازن الاداري ، ان هذه العلاقة القوية ربما جاءت نتيجة سعي المدرسين نحو الابداع في العمل وبالتالي تحقيق مخرجات نوعية عالية ، ان العمليات الادارية تتطور وتنمو نتيجة الخبرات المتراكمة وبالتالي اكثر المدرسين وصلوا الى الكفاءة في العمل .

#### الاستنتاجات :

من خلال نتائج البحث يمكن استنتاج ما يلي :

- 1- يحرص مدرسي التعليم الثانوي في محافظة واسط على السيطرة على عملية صراع الدور وفق معيار نظرية بارسونز .
- 2- يدرك مدرسي التعليم الثانوي في محافظة واسط تطبيق التوازن التنظيمي وفق نظرية الظروف الطارئة .
- 3- هناك علاقة طردية موجبة بين صراع الدور والتوازن الاداري لدى مدرسي المدارس الثانوية في محافظة واسطى .

#### التوصيات :

في ضوء الاستنتاجات يمكن وضع المقترحات الاتية :

- 1- اعتماد النظريات الادارية في اي دراسة كانت او بحوث تربوية لأنها تسهم في وضع مقياس يتسم بالدقة في قياس الخصيصة التي يريد الباحث ان يدرسها .

2- اعتماد هذه الدراسة عندما يراد تقييم عمل مدرسي التعليم الثانوي، لأنها لبنه اساسية للأسس العلمية للتقييم لا نها اعتمدت الجانب النظري العالمي التطبيقي .

3- الافادة من صراع الدور لتطوير المؤسسة لان اكثر صراع الادوار هو لا يراز الجانب المهارى للمعلمين ،فاذا لا يوجد صراع للأدوار داخل المؤسسة فيجب على اي مدرسه زرعه لكي تزرع روح المنافسة في العمل .

### **المقترحات :**

1- صراع الدور وعلاقته بالأداء الوظيفي

2- التوازن الاداري وعلاقته بالتنسيق الاداري.

### **المصادر:**

1-العتيبي ،محمد زويد (2007) : الطريق الى الابداع والتميز الاداري ،دار الفجر للنشر والتوزيع ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة .

2- الحجامي ، حربي محمد (2010) : الصراع وادارة الخطر – النظرية والتطبيق ، دار الحسين للنشر ، النجف الاشرف ، العراق .

3- المياحي ، محمد رجب (2016): ادارة الافراد ، مكتبة اليمامة ، بغداد ، العراق .

4- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، المؤتمر العلمي الرابع ،(2015):جامعة النجف .

5- الشمري ، عبد الهادي محمد (2012): السلوك الاداري والتنظيمي في المؤسسات التربوية ، مكتبة اليمامة للنشر والتوزيع ، بغداد ، العراق .

6- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، (2017) :المؤتمر الفكري السابع .

7- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2017) :مؤتمر جامعة ذي قار .

8- العميان محمود سلمان (2010) : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ن دار وائل للنشر ، عمان

9- العيساوي ، سرمد (2012) : الادارة الاستراتيجية المستدامة ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .

- 10- علي ، محسن عبد و غالي (2010) : القيادة التربوية المؤسسة التربوية الحديثة للكتاب ، لبنان.
- 11- القيسي ، هناء محمود ( 2010) : الادارة التربوية – مبادئ ونظريات ، دار المناهج للنشر ، لبنان .
- 12- الكرخي ، عبد القادر (2009): التخطيط الاستراتيجي ، دار مناهج للتوزع ، عمان .
- 13- كرمالي ، سلطان (2005) : ادارة المعرفة مدخل تطبيقي ، الاهلية للنشر والتوزيع عمان.
- 14- سعيد ، محمد (2014) : نظريات في الادارة التربوية ؟ن دار المشرق بيروت ، لبنان.
- 15- القطب ، محي الدين (2012) : الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية ن دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 16- كنعان ن نواف ( 2009) : القيادة التربوية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
- 17- مبارك ، مجدي عوض ، (2010) :الريادة في الاعمال ، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع ، الاسكندرية .
- 18- اللوزي ،موسى (2000): التنمية الادارية – المفاهيم –الاسس ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
- 19- مارون ، جورج خليل (2010) اسس التقويم التربوي ومعاييره ،المؤسسة الحديثة للكتاب ، طرابلس لبنان .
- 20- المساعدة ، ماجد عبد الناصر (2013) : الادارة الاستراتيجية – مفاهيم – عمليات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
- 21- المعاني ، احمد واخرون (2011): قضايا ادارية معاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- 22- معروف ، هوشيار (2009) : التخطيط الاستراتيجي ، دار الشرق ، بيروت ، لبنان.
- 23- محمد ،عبد السلام (2016) : المدخل للعلوم الادارية ، مكتبة مكنزي، القاهرة ، مصر .
- 24- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (2006) : الادارة الاستراتيجية لقياس الاداء المتوازن ، المكتبة العصرية للنشر ، القاهرة

- 26- عليان ، ذيب جمعة ( 2016 ) : اثر صراع الدور على الية اتخاذ القرار لمديري المدارس الاساسية في المملكة الاردنية الهاشمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك حسين ، عمان ، الاردن .
- 27- الغامدي ، مجمد صلاح ( 2018 ) : التعاون التنظيمي وعلاقته بصراع دور رؤساء الاقسام في الجامعات السعودية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- 28- الغرباوي ، سلام عبد الستار (2015) : المدفوعات النقدية واثرها على التوازن الاداري لدى المصارف الاهلية في بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 29- تايلور ، اليونت (1998) : الاختبارات والمقاييس ، دار الشروق ، بيروت ، لبنان .

References:

- 1- Al-Otaibi, Muhammad Zuwaïd (2007): The Path to Creativity and Administrative Excellence, Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution, Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution, Cairo.
- 2- Al-Hajami, Harbi Muhammad (2010): Conflict and Risk Management - Theory and Practice, Dar Al-Hasanain Publishing, Al-Najaf Al-Ashraf, Iraq.
- 3- Al-Mayahi, Muhammad Rajab (2016): Personnel Management, Al-Yamamah Library, Baghdad, Iraq.
- 4- Ministry of Higher Education and Scientific Research, Fourth Scientific Conference, (2015): University of Najaf.
- 5- Al-Shammari, Abdul Hadi Muhammad (2012): Administrative and organizational behavior in educational institutions, Al-Yamamah Publishing and Distribution Library, Baghdad, Iraq.
- 6- Ministry of Higher Education and Scientific Research, (2017): Seventh Intellectual Conference.
- 7- Ministry of Higher Education and Scientific Research (2017): Dhi Qar University Conference.
- 8- Al-Amyan Mahmoud Salman (2010): Organizational Behavior in Business Organizations, Wael Publishing House, Amman.
- 9- Al-Issawi, Sarmad (2012): Sustainable Strategic Management, Al-Warraq Publishing and Distribution, Amman.

- 10- Ali, Mohsen Abdel and Ghali (2010): Educational Leadership, Modern Educational Book Foundation, Lebanon.
- 11- Al-Qaisi, Hanaa Mahmoud (2010): Educational Administration - Principles and Theories, Dar Al-Mahraj Publishing, Lebanon.
- 12- Al-Karkhi, Abdul Qader (2009): Strategic Planning, Dar Manhaj for Distribution, Amman.
- 13- Karmali, Sultan (2005): Knowledge management, an applied approach, Al-Ahlia Publishing and Distribution, Amman.
- 14- Saeed, Muhammad (2014): Theories in Educational Administration? Dar Al-Mashreq, Beirut, Lebanon.
- 15- Al-Qutb, Mohieddin (2012): The strategic choice and its impact on achieving competitive advantage, Dar Hamed for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 16- Kanaan N. Nawaf (2009): Educational Leadership, Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman.
- 17- Mubarak, Magdy Awad, (2010): Entrepreneurship, Dar Al-Gamaea for Printing, Publishing and Distribution, Alexandria.
- 18- Al-Lawzi, Musa (2000): Administrative Development - Concepts - Foundations, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman.
- 19- Maroun, George Khalil (2010), Foundations of Educational Evaluation and its Standards, Modern Book Foundation, Tripoli, Lebanon.
- 20- Help, Majed Abdel Nasser (2013): Strategic Management - Concepts - Operations, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman.
- 21- Al-Maani, Ahmed and others (2011): Contemporary Administrative Issues, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman.
- 22- Marouf, Hoshyar (2009): Strategic Planning, Dar Al-Sharq, Beirut, Lebanon.
- 23- Muhammad, Abdel Salam (2016): Introduction to Administrative Sciences, McKenzie Library, Cairo, Egypt.

- 24- Al-Maghrabi, Abdel Hamid Abdel Fattah (2006): Strategic Management for Balanced Performance Measurement, Modern Library Publishing, Cairo.
- 26- Alian, Theeb Juma (2016): The impact of role conflict on the decision-making mechanism of basic school principals in the Hashemite Kingdom of Jordan, unpublished master's thesis, King Hussein University, Amman, Jordan.
- 27- Al-Ghamdi, Mujammad Salalah (2018): Organizational cooperation and its relationship to the role conflict of department heads in Saudi universities, King Saud University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.
- 28- Al-Gharbawi, Salam Abdel Sattar (2015): Cash payments and their impact on the administrative balance of private banks in Baghdad, unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- 29- Taylor, Alunit (1998): Tests and Measurements, Dar Al-Shorouk, Beirut, Lebanon.