

الصراع التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال

خديجة خلف شنخ العكلي الأستاذ الدكتور جميلة رحيم عبد الوائلي

جامعة بغداد - كلية التربية للبنات - قسم رياض الأطفال

المستخلص :

يهدف البحث التعرف الى:-

- 1- الصراع التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال.
 - 2- دلالة الفرق في الصراع التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال وفق متغير العمر .
- من اجل تحقيق اهداف البحث أعدت الباحثتان مقياس (الصراع التنظيمي)، بلغت عدد فقرات المقياس (72) فقرة، ويتكون من مجالين المجال ايجابي والمجال السلبي، ولقد قامت الباحثتان باستخراج الخصائص السيكومترية للمقياس من صدق وثبات، بدائل المقياس خماسية، المستجيبة على المقياس المعلمة، تالفت عينة البحث من (400) معلمة وقد أظهرت النتائج:

- 1- ان مديرات رياض الأطفال لديهن صراع تنظيمي >
 - 2- لدى مديرات رياض الأطفال التي تتراوح اعمارهن (35 - 44) صراع تنظيمي اكثر من المديرات التي تتراوح اعمارهن بين (44 - 45) .
- الكلمات المفتاحية:-** الصراع التنظيمي ،مديرات رياض الأطفال

Organizational conflict among kindergarten directresses

Khadija Khalaf Shankh Al-Ugaili Prof. Dr Jamila Rahim Abd Al-Waeli

Abstract:

The research aims to know:-

- 1- Organizational conflict among kindergarten directresses.
- 2- Organizational conflict among kindergarten directresses according to years of service.
- 3- The organizational conflict of kindergarten directresses according to the age variable.
- 4- The organizational conflict of kindergarten directresses according to the variable of specialization.

Research Methodology: The researcher followed the descriptive method.

The researcher has chosen two samples to achieve the objectives of her research:

- 1- Kindergarten directresses
- 2- The respondents on the measure are kindergarten teachers.

The total number of kindergarten directresses from the general directorates of Baghdad Education , Rusafa (first, second, third) and for the education of Baghdad Al-Karkh (first, second, third) was (181) directresses, a sample of kindergarten teachers was chosen from the general directorates of Baghdad, Al-Rusafa (first, second) , third) and for the education of Baghdad Karkh (first, second, third) using a proportional random method, to answer the measure (organizational conflict), the number of female teachers reached (400).

ALkalimat ALmiftahia: Organization Conflict, mudirat riad alaitfal.

مشكلة البحث:

تُعد رياض الأطفال بيئات تعليمية تنظيمية تم أنشائها من أجل انجاز اهداف معينة ومقصودة كتقديم خدمات تعليمية وفقاً لمعايير معينة لتلك الاهداف سواء اذا كانت اهداف تعليمية او اجتماعية إذ تحتوي هذه المؤسسات على مجموعة من المديرات والمعلمات اللواتي تفاعلهن فيما بينهن وبين اطفال الروضة ، اذ نجد ان ذلك التفاعل يتميز بمجموعة من التعقيدات والتشديد وتشابك لان هذه المؤسسات تعمل من خلال تكامل اطرافها ووحداتها المكونة لها وتعدد الجهات قد ينتج لنا كثير من المشكلات ذلك بسبب التنوع الثقافي والجغرافي والعائدي والاختلاف الفكري لأولئك الأفراد والجماعات.

و الصراع ظاهرة طبيعية تحدث في كثير من المنظمات نتيجة لعدد من الاسباب من أهمها عمليات التنافس على الموارد وتعارض المصالح ومن أجل ذلك تسعى المنظمات كافة إلى التعرف على أنواع الصراعات الحادثة فيها تمهيداً لتعزيز أنواعا ومستويات الصراع المفيدة التي تسهم في إثراء العمل وفي نفس الوقت تلافي أنواع أو مستويات لصراع الأخرى المضرة من خلال الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.

و توصلت واحدة من الدراسات إلى أن المديرات في مستوى الإدارتين العليا والوسطى يخصصون 20% من وقت عملهم في إدارة الصراع ،في حين أن المديرات في مستوى الإدارة التنفيذية أو الوحدات الإنتاجية ينفقون حوالي 40% من وقتهم في إدارته ومحاولة السيطرة على نتائجه. (الجندي، ٢٠٠٢م) وإذا ما سلمنا أن منظمات التعليم هي حجر الأساس في عمليات التنمية والعامل الأساس لتقدم الأمم والشعوب، فإنه يمكن القول أنها من أول المنظمات التي تحتاج إلى التعرف على أنواع الصراعات فيها واستخدام الاستراتيجيات المناسبة لإدارة أي صراعات موجودة فيها. ونجاح التعليم مرهون بنجاح الطريقة التي يدار بها أي أنه مرهون بمدى كفاءة الإدارة المرضية التي لها دوراً مهماً في تحسين العملية التعليمية وتحقيقها للأهداف بكفاءة ومن المتوقع أن يحدث اختلاف في وجهات النظر بين المعلمين والإداريين هذا وفاعلية ،الاختلاف إذا لم يعالج بمهارة

وموضوعية فإنه يتحول صراع يعيق العمل ويؤثر على المعلمين والإداريين والإنتاجية (الجندي ، 2002).

وحيث توجد ظاهرة الصراع والنزاع لابد من وجود تفاعل بين تلك الاطراف لذلك يكون التوافق فيه امر نسبي وليس مطلق ولهذا فإن الصراع التنظيمي العالي يُعد من الامور التي تزعج الهيئة الادارية لانها تقلل من فعاليتها وقدرتها على العمل بالتزاماتها تجاه عملها، فهي بذلك تعبر عن اهم معوقات العمل وعبء ثقيل على المديرات، لذلك و من اجل التعامل معه، نجدهن يصرفن وقتا طويلا لانه يُعد مهمة المديرة الاساس ولا بد من ان تتوفر فيه الاساليب والوسائل الكافية للتعامل مع الصراع التنظيمي او التقليل من شدته لا كبحه ولذلك لابد من الادارة ان تقوم باستثمار الصراع استثماراً صحيحاً من اجل المصلحة العامة، الا أننا نجد بعض المديرات تقوم بالمهام والسياسات اللازمة لمعالجة هذا الصراع واستثمارها بصورة جيدة او بمعنى ثانٍ لايولون اهتمام كافٍ لهذا الامر لذلك سوف يؤثر على الروضة بصورة كبيرة ويخلق جو غير مناسب للتربية والتعليم.

وينشأ في رياض الاطفال كغيرها من المؤسسات جراء حدوث التفاعل الاجتماعي بين المعلمات والمديرات صراع تنظيمي نتيجة التفاوت بالصلاحيات الممنوحة والتناقض بالاهداف والتعارض وازدواجية العمل وتداخل في العمل وعدم الاتفاق على طرق عمل معينه والتفاوت بالقدرات العلمية والعملية والاختلاف بالصفات الشخصية للمعلمات والمديرات و الخبرات السابقة والقيم والتوجيهات الثقافية وتنوع الصراعات داخل المؤسسات وينظر للصراع من وجهة الفكر الاداري الحديث انه شيء طبيعي بل هو ظاهرة صحية إذ ان وجوده يمنع من ديكتاتورية افكار معينة و انه دليل على حيوية المؤسسة. (المعرفي، 2006:48)

وكل ماله جانب ايجابي بالمؤسسة كخلق الابداع والتميز والابتكار وهناك جانب سلبي قد يؤدي الى ركود داخل المؤسسة من جراء عدم الاتفاق والتفاهم بين الاعضاء وهذا ما اثبته (مشال كروزيه) من خلال الدراسة التي اجراها في مؤسستين حكوميتين فرنسيتين

اثبت من خلالها ان قوة الصراع داخل المنظمة له دوراً كبيراً في تدهور اوضاع المؤسسة بسبب سوء العلاقات الاجتماعية وانعدام الوسائل للقضاء عليها.(العايب،2006:126-127)

وتتمحور مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

هل يوجد لدى مديرات رياض الاطفال صراع تنظيمي؟

أهمية البحث:

استمد هذا البحث أهميته من أهمية الروضة بصفتها مؤسسة من مؤسسات المجتمع تهدف إلى إعداد الإنسان الصالح الذي يساهم في دفع عجلة التقدم من التطور والتنمية ولكي يتحقق ذلك لابد من أن تكون الروضة قادرة على القيام بمهامها بكفاءة وفاعلية.

وهذا لن يتم إلا بوجود القائد القادر على جعل الصراع بناء و يترتب على حسن اختياره الاستراتيجية التي يستخدمها في إدارة الصراع.

والدافع وراء الاهتمام باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية ينبع من أن هناك صراع بين الأفراد داخل المؤسسات التعليمية، قد تكون بين المدير والمعلمين، أو بين المعلمين والإداريين، أو بين المعلمين وبعضهما لبعض. مما جعل الحاجة إلى دراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي أمر ضروري، باختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع وفق موقف الصراع الذي يتعامل معه وبما يحقق أهداف المؤسسة بفعالية.

وهذا ما أكدته (مطاوع، ١٩٩٠م) بقوله " أن الروضة أصغر وحدة بنائية تنظيمية ممثلة للنظام التعليمي فهي بمثابة الصورة المصغرة لما يحدث داخله من تفاعلات وما يتمخض عنها من صراعات فإذا وافرننا لها كل مقومات المناخ التربوي المناسب ساعدنا ذلك على تنمية عقول الأطفال وشخصياتهم و أصبحت الروضة بمثابة الوعاء الاستثماري للمجتمع في أعز ما يملك. (مطاوع ، 1990: 73).

خرجت الباحثتان بنقاط التالية

تبرز أهمية البحث في النقاط الآتية:

- 1- مع الإقرار بحقيقة أن الروضة هي الحضان الأمن الذي يدفع أفراد المجتمع بفلاذات أكبادهم إليها ليتلقى العلم ويزود بالمواد الثقافية والادبية ، لكن لتكوينهم علمياً وثقافياً وروحياً ومهارياً ومع الاهتمام بصقل مواهبهم لتفويج وتخريج كوادر من المواطنين الصالحين النافعين لأنفسهم وذويهم ومجتمعاتهم ووطنهم ودينهم.
- 2- أن إدارة التربية والتعليم هي الجهة المناط بها مسؤولية وقيادة العملية التربوية والتعليمية ما يتعلق بها من إشراف وتوجيه ومتابعة للسياسات وإعداد للمناهج وتطويرها وإعداد المعلمين وتدريبهم فإنها بذلك تلعب دور الرأس والقلب الذي إذا صلح صلح الجسد كله
- 3- أن الصراع ظاهرة طبيعية موجودة إذ وجد أكثر من كائن حي في نفس المكان فإن عملية إدارة هذا الصراع وتوجيهه نحو ما يخدم المصلحة العامة إذ يصبح صراعا إيجابيا يدفع للأحسن والأفضل تصبح في غاية الأهمية.
- 4- إدارة الصراع في أي مؤسسة واختيار الأساليب المناسبة للتعامل معه لا يمكن أن تتم بالصورة العلمية المطلوبة ما لم يتم التعرف أولا على أسباب هذا الصراع وأنواعه ودرجاته.
- 5- إن نجاح المسيرة التعليمية في أي بلد وأي زمان يتوقف وإلى حد كبير على مدى كفاءة الإدارة التربوية والتعليمية المعنية بالأمر ومدى قدرتها على التجدد والتطوير بعقلية مرنة متفتحة تواكب متطلبات العصر طالما كانت لا تتعارض وثابت الأمة وعقيدتها وأعرافها وتقاليدها .. ، إذ أن الدراسات المتخصصة التي تناولت هذا الموضوع تُعد محدودة جداً، لذا فإن هذه الدراسة قد تكون عملاً علمياً جديداً، و قد تفيد نتائجها القائمين على أمر التربية والتعليم في بلادنا سواء من خلال التنظير أو التطبيق .

أهداف البحث:

يهدف البحث التعرف الى:-

- 1- الصراع التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال.
- 2- دلالة الفرق في الصراع التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال وفق متغير سنوات الخدمة
- 3- دلالة الفرق في الصراع التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال وفق متغير العمر
- 4- دلالة الفرق في الصراع التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال وفق متغير الاختصاص

حدود البحث:

يتحدد البحث بمديرات رياض الاطفال الحكومية في محافظة بغداد بجانيها (الكرخ الاولى، الثانية، الثالثة، والرصافة الاولى، الثانية، الثالثة) للعام الدراسي (2020-2021)

تحديد المصطلحات:

أولاً- الصراع التنظيمي **Organization Conflict**:

عرفه كل من:

- السالم، 1990: "ردود أفعال يظهرها الفرد في عمله لتعرضه لمجموعة من المثيرات البيئية او الذاتية لا يكون قادرا على أحداث التكيف معها بما هو متوافر لديه من قدرات وقد يكون نتيجة ذلك صراعا مع النفس إذ يقتصر على الفرد لذاته او ينتقل هذا الصراع ليشمل أفراداً أو جماعات أخرى". (كافي ، 2015: 53)
- الخطيب ومعاينة، 2009: "أرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرار إذ تعيق عملية المفاضلة أو الاختيار بين عدد من البدائل" (السفياني، 2013: 9).

تعريف الباحثان النظري والإجرائي:-

- عرفته الباحثتان: موقف تنافسي يهدف إلى إيجاد تغير ايجابي أو سلبي نتيجة لاختلاف المصالح والأهداف بين الأطراف المتنازعة .
- التعريف الإجرائي: الدرجة الكلية التي ستحصل عليها المديرية على مقياس الصراع التنظيمي من خلال إجابة المعلمة على المقياس المعد في البحث من قبل الباحثتان

ثانياً : مديرة الروضة

عرفها كل من:-

- Kaz,2000: هي القائمة والمخططة والمنظمة والمشرفة على إدارة نشاطات الروضة اليومية بما فيها تنظيم نشاطات الأطفال التفاعلية مع المعلمات وتنظيم البرامج الاجتماعية والترفيهية وتطوير التعامل مع المجتمع المحلي (kaz,2000,houp).

ثالثاً: رياض الاطفال:

عرفها كل من:

- وزارة التربية ١٩٩٤: "مرحلة تكون قبل المدرسة الابتدائية ويقبل فيها الطفل الذي يكمل السنة الرابعة من عمره او من سيكملها نهاية السنة الميلادية ولا يتجاوز السنة السادسة من العمر وتنقسم الى مرحلتين هما :مرحلة الروضة من (٤-٥) سنة ومرحلة التمهيدي من (٥-٦) سنة وتهدف الى تمكين الطفل من النمو السليم، وتطوير شخصياتهم من جوانبها الجسمية والعقلية بما فيها النواحي الوجدانية والخلقية وفقاً لحاجاتهم ،وخصائص مجتمعهم ليكون في ذلك أساساً صالحاً لنشأتهم نشأة سليمة ،والتحاقهم بمرحلة التعليم الابتدائي " (وزارة التربية ، 1994 : 4) .

الفصل الثاني

إطار نظري ودراسات سابقة

من الحقائق الثابتة التي وجدت بوجود الانسان عملية الصراع اذ مع بداية الخليفة منذ ان خلق الله ابانا ادم (عليه السلام) حينها عارض ابليس أمر الخالق ورفض السجود لنبي الله ادم (عليه السلام) و بينها القرآن الكريم ﴿وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَىٰ وَاسْتَكْبَرَ وَكَانَ مِنَ الْكَافِرِينَ﴾ [البقرة 34]:

و كان اول بوادر الرفض والتعارض الفعلي بالمصالح نستطيع ان نقول هي اول عملية صراع حدثت وبدات مع بدء الخلق.

وقد بدات مع بدء وجود الانسان مما يؤكد لنا ان ظاهرة الصراع ظاهرة قديمة وقد تنشأ جراء موقف معين يحدث بين اطراف مختلفة وتتعارض وتتناقض في القيم او المصالح وتكون على وعي كامل بهذا الاختلاف والتعارض مع توافر الرغبة لدى كل منهما الاستحواذ ووضع او موقف لايتوافق او يتصادم مع رغبات الاخرين.

اذ بدء بدراستها ومحاولة فهمها بصورة فعلية لانها تعد من اخطر الظواهر التي عرفها الانسان من خلال مراحل تأريخه الطويل ، ومن المحاولات التأملية الأولى التي وصلتنا عن الصراع انحدر واحد من الكتاب المصريين اذ وضع مظاهر الصراع الداخلي في مصر من حوالي (1500) ق.م من خلال وضع قوانين عن تنظيم أحوال الناس والقوى التي تساعد على تماسك او انحلال الجماعات (خورشيد ؛ 1987 : 22).

(ابن خلدون) وهو من أوائل علماء الاجتماع ويعد من ابرز العلماء والمفكرين المسلمين الذين قاموا بمحاولات فكرية في تاريخ البشر لاسيما ظاهرة الصراع فقد ذهب الى القول ان اصل الصراع الاجتماعي اصل موجود في اصل الخلق اذ تبلورت فكرته ان كل ما يتم من صراع بالنسب لاجل نصرة ذوي الارحام والقربى والتخاذهل من الأجانب والغريباء حيث تركزت حول العصبية التي قصد بها محاولة للدفاع والمغالبة) حنتوش ، 2011 : 41-42).

وان الصراع التنظيمي ماهو الا برهان على المقاومة من قبل جماعة معينة او مستوى تنظيمي مالتغير الذي يسلبهم كل او بعض المزايا التي يتمتعون بها ويرى المفكر والعالم دار ندوف (Darnduffe) في هذا المعنى ان المجتمع الصناعي يتنفس الصراعات في كل نمط من أنماط علاقاته الاجتماعية ويبدو ذلك جليا في محاولة السيطرة على الجماعة الأضعف.

و بين العالم لويس كوسر (Lewis cosser) الذي يعد رائد المدرسة التفاعلية ان الصراع يمكن ان يحقق وضعيات نادرة ومتميزة.

البعد النظري لمفهوم الصراع:

يرى الطويل (1989م) أن الصراع من وجهة النظر الإدارية أمراً حتمياً ما دامت هناك بدائل عمل مطروحة وقرارات سيتم اتخاذها (ص299).. والمهم ليس هو الصراع نفسه بقدر ما هو الدافع إليه ، أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع في النظام تتبع صراعاتهم من رغبة بالعمل في النظام والانتماء إليه ، أم أنهم مدفوعون برغبة تخريرية، فالصراع في حد ذاته أمر لابد منه وهو مستوطن في أي نظام إلى حد أنه يمكن أن يكتسب صفة الشرعية .. وكما قال برنارد ((أن التركيبة المفاهيمية لحرية الإدارة في بيئة متغيرة تتضمن في صلبها أنماطاً اجتماعية تتميز بالتفاوض ، التوتر والصراع)) (ص ٣٩). ولقد رأينا أن الصراع قد يكون وظيفياً، كما قد يكون مؤدية إلى اختلال وظيفي .. وفي الغالب يتم تعريف إدارة الصراع من منطلق متصل بمدي الوظيفية من خلال اصطلاح ((الاختلال الوظيفي)) .. (Bernard,1982:39)

والنظر إلى الصراع والتعامل معه على أنه بناء يخدم وظائف النظام ، أو أنه مخل بهذه الوظائف ، يتوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف النظام المعين وغاياته (الطويل ١٩٨٩م ، ص ٢٩٩). ويخلص الطويل (١٩٨٩م) إلى أنه ((إذا كان الصراع داعماً لهذه الأهداف والغايات عُدّ صراعاً إيجابياً بناءً ومحسناً لمستوى أداء النظام .. أما

إذا كان الصراع عام مؤدية إلى إحباط أو إعاقة لتحقيق هذه الأهداف والغايات فإنه عندئذ يُعدّ صراعا سلبيا محلا بوظائف النظام)).

- انموذج بليك و موتون:: (Blake & Motton ,1964)

عمل كل من روبرت بليك ((Robert R. Blake المختص في ميدان العلوم السلوكية لاسيما في التربية وتطوير المنظمات وزوجته جين موتون (Jean S. Motoun) المختصة في علم الرياضيات بتطوير انموذج الشبكة الإدارية في كتابهما الذي يحمل العنوان ذاته . (الأغبري ، 2000 : 99)

وعملا على تقديم انموذجا ثنائي الأبعاد لإدارة الصراع التنظيمي وهما:

أ- بعد الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة.

ب- بعد الاهتمام بالإنتاج.

و أوضحا هذين البعدين على شكل شبكة إدارية وجعلا لكل من هذين البعدين إحداثا يمتد من (1-9) وركزا على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة والنقاط الواقعة في الوسط

وحددا الأساليب الخمسة الآتية لإدارة الصراع وهي:

- أسلوب التجنب : يتميز هذا الأسلوب باهتمام قليل بالأفراد والإنتاج.

- المجاملة : يتميز هذا الأسلوب باهتمام عال بالأفراد واهتمام قليل بالإنتاج

- أسلوب الحل الوسط : يتميز باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج.

- أسلوب الإجبار : يتميز باهتمام قليل بالأفراد وعال بالإنتاج.

- أسلوب التعاون : يتميز باهتمام عال بكل من الأفراد و الإنتاج.

(الشريف وأسامة ، 2010 : 267)

- انموذج بيكر (Baker) :

يتضمن هذا الانموذج لإدارة الصراع التنظيمي ثلاثة أساليب لإدارة الصراع

التنظيمي وهي:

- أسلوب التعاون: يعكس هذا الأسلوب الجهود التي يبذلها الإداري لدعم فكرة إن أهداف المرؤوسين متوافقة أكثر من إنها متعارضة و مستقلة عن بعضها بعضنا

- أسلوب الإجبار: يعكس هذا الأسلوب محاولة الإداري في إرغام المرؤوسين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته.

- أسلوب التجنب: يعكس هذا الأسلوب محاولة الإداري الحفاظ على التجانس النسبي للاختلافات الموجودة في موقع العمل ومحاولة منع تفشي الشعور بالغضب والإحباط بين العاملين . (العبيدي ، 2008 : 86- 87)

المرحلة الحديثة أو مرحلة الفكر التفاعلي :

تعد هذه المرحلة المرحلة الأخيرة من تطور مفهوم الصراع وقد ابتدأت هذه المرحلة في الإدارة على يد لويس كوسر (Lewis Coser) منذ عام (1950) الذي عد الصراع في المنظمات أمراً حتمياً وضرورياً على اختلاف تصميم المنظمات وطبيعة أعمالها. (إبراهيم، 2009: 70).

وتختلف هذه المرحلة عن المرحلتين السابقتين لأنها لا تنظر إلى الصراع بوصفه جيداً أو سيئاً وإنما بوصفه مناسباً وغير مناسب فعالاً وغير فعال ولا بوصفه حتمياً فحسب وإنما لابد من تشجيعه في بعض الأحيان من أجل السماح لظهور أفكار جديدة وخلق طاقات بناءة تساعد على التغيير والتطور (Quinn&others.1996:p.95)

إذ تعد هذه المرحلة الصراع ضروري لاستفزاز التنظيم واستثارته للبحث عن التطور والإبداع والتغيير والتكيف لأن التغيير سمة من سمات المنظمة المبدعة، فالصراع يمكن أن يخلق التحدي ويحرك السكون والجمود ويثير حب الاستطلاع والاهتمام لأن المنظمات المتجانسة بصورة كبيرة قد لا تتوافر لها ظروف التجديد والإبداع (القيوتي، 2009: 26). وهي بذلك تنظر إلى الصراعات نظرة تفاؤلية لأنها ترى فيها وسيلة وأداة تفاعلية بناءة ومفيدة لنشاط المجموعات وتطورها ومن خلال هذه النظرة الحديثة يصبح لزماً على

الإداري أن يحافظ على حدودٍ دنيا معقولة من الصراعات ليحافظ على حيويةٍ ونقدٍ وإبداع أعضاء مجموعته . (الحمامي، 2006 : 5).

شريطة أن لا يصل الصراع إلى مستويات عالية لأنه ينقلب عندئذٍ إلى وسيلة هدم وإعاقة للأهداف، ففي حالة حدة الصراعات قد تصبح القيادة الإدارية أكثر دكتاتورية . (القريوتي، 2008: 356).

ويرى مفكروا هذه المرحلة إنّ على الإدارة أن تتدخل في الصراع في واحدة من الحالتين الآتيتين:

- أ- حين يزداد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو الحد المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيض مستوى الصراع إلى المستوى المرغوب.
 - ب- في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإن من واجب الإدارة تنشيط الصراع حتى يصل إلى المستوى المطلوب (المغربي، 2004 : 310)
- وتقترح هذه المرحلة بدورها إدارة الصراع بطريقة يمكن من خلالها التوصل إلى مزايا الأفكار الخلاقة ووجهات النظر الجديدة وتقوية الروابط وتقوم في الوقت ذاته بأنقاض آثاره السلبية كالسلوك غير المتعاون والعداوة العلانية بين الوحدات والأفراد معا . (Hatch,1997: 304)

وتتميز هذه المرحلة عن المرحلتين السابقتين بالاتي:

- أ- اعترافها بالضرورة المطلقة للصراع البناء والصراع الوظيفي.
- ب- تشجيع صراحة المعارضة البناءة.
- ت- تتضمن إدارة الصراع فيها إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبها. وتتنظر إلى إدارة الصراع على إنها من مسؤولية إداري النظام جميعهم . (الطويل، 2006: 301) (العتيبي، 2006 : 16)

الدراسات السابقة

- دراسة الجعافرة (2013):

أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات الكرك من وجهة نظرهم.

الهدف: هدفت إلى التعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة الكرك من وجهة نظرهم.

العينة: عينة الدراسة مكونة من (235) مدير ومديرة.

أداة الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي، وأشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة

- دراسة روبي Ruby1994 :

العلاقة بين المرونة في الضغوط النفسية وبين استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس "The Relationship among Stress Resiliency Indicators and Conflict Styles of School Principals"

الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها المديرون وبين عاداتهم النفسية.

العينة: قد تكون عينة الدراسة من (59) مديرا في ثلاث ولايات أمريكية.

أداة الدراسة: كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيانين ؛ استبيان ثوماس وكليمان، و استبيان الضغوط بالإضافة على بعض المعلومات من مقابلات شخصية .

النتائج: من أهم النتائج التي توصلت إليها أن هناك علاقة مهمة بين المزاج الشخصي وبين الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع.

الفصل الثالث

أولاً: منهجية البحث:

اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي، الذي يُعد ملائماً لطبيعة البحث وأهدافه، فيقوم بدراسة ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة بالحقيقة من أجل تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى، ليتم وصفها وصفاً دقيقاً (عبد الرحمن وداود، 1990: 195).

والهدف من تبني هذا النوع من الدراسات هو التوصل إلى فهم عمق الظاهرة المبحوثة، إذ لا يتوقف المنهج من خلال وصف الظاهرة بل يتعداها إلى التفسير والتحليل وصولاً إلى المزيد من المعلومات عن تلك الظاهرة، فالمنهج الوصفي تشخيص علمي لظاهرة ما والتبصر بها كميّاً ويرمز لها لغوياً ورياضية.

ثانياً: مجتمع البحث: Population of the Research

يتمثل مجتمع البحث بالمجموعة الكلية ذات العناصر التي تريد الباحثتان ان تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة (عودة و ملكاوي، 1992 : 160).

وقد تم تحديد مجتمع البحث المتمثل بمديرات ومعلمات رياض الأطفال التابعة للمديريات العامة للتربية في محافظة بغداد بجانيها الكرخ (الأولى،الثانية،الثالثة) والرصافة (الأولى، الثانية،الثالثة) والبالغ عددهن (1898) معلمة موزعات على الكرخ الأولى عدد المعلمات (335) معلمة والكرخ الثانية (321) معلمة والثالثة (194) معلمة والرصافة الأولى (405) معلمة والرصافة الثانية (عدد المعلمات (475) معلمة

والرصافة الثالثة (168) معلمة . للعام الدراسي (2018 - 2019) كما موضح في جدول (1)

جدول (1)

يوضح مجتمع البحث موزع على جانبي الرصافة والكرخ في محافظة بغداد .

المديريات	المعلمات	المديرات	عدد الرياض
الكرخ الأولى	335	32	32
الكرخ الثانية	321	30	30
الكرخ الثالثة	194	20	20
الرصافة الأولى	405	28	28
الرصافة الثانية	475	49	49
الرصافة الثالثة	168	20	20
المجموع	1898	179	179

ثالثاً : عينة البحث

هي جزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرائق علمية و تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً (لطفي، 1976 : 353).

وقد التزمت الباحثتان برأي ذوي الاختصاص والخبرة بهذا المجال فبعضهم يرى كبر حجم العينة ينعكس ايجابياً على صدق النتائج وزيادة الثقة بها وان حجم العينة لابد من أن يتناسب مع حجم المجتمع الذي أخذت منه

وقد تألفت عينة التطبيق النهائي من (400) معلمة تم اختيارهن بالطريقة الطبقية العشوائية ذات التوزيع المتناسب من المجتمع الأصلي، والبالغ عددها (1898) في المديريات العامة لتربية بغداد الست، الكرخ (الأولى، الثانية، الثالثة)، والرصافة (الأولى، الثانية، الثالثة) وتم اختيار نسبة (20%) من رياض المديريات الست الكرخ (الأولى، الثانية، الثالثة) والرصافة (الأولى، الثانية، الثالثة) ..

رابعاً: أداة البحث

بما إن البحث الحالي يهدف الى معرفة الصراع التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال لذلك تطلب البحث توافر أداة تتوافر فيها الخصائص السكيومترية لتحقيق أهداف البحث.

التخطيط للمقياس:-

كانت تعريف الباحثان النظري لمتغير الصراع التنظيمي هو (موقف تنافسي يهدف الى ايجاد تغيير ايجابي أو سلبي نتيجة لاختلاف المصالح والاهداف بين الاطراف المتنازعة).

1- خطوات صياغة فقرات المقياس:

لغرض إعداد فقرات مقياس الصراع التنظيمي قامت الباحثة بالاطلاع على بعض الادبيات (الكافي 2015) (ديري 2011) (جلاب 2011) والدراسات السابقة دراسة (مرزوق، 2011) دراسة (الزهراني، 1999) ودراسة (السبيتي، 2005) دراسة (السعدون، 2013) ، وبعد الاطلاع قامت الباحثة بصياغة فقرات مقياس الصراع التنظيمي بصورته الأولية وعددها (85) فقرة ،ويتكون المقياس من مجالين وهما المجال الإيجابي ويتفرع الى خمسة فروع (التعاون ، التكامل ، التفاوض ، حل المشكلات ، التضامن) وبلغ عدد فقراته (42) فقرة اما المجال السلبي فيتفرع الى خمسة فروع وهي (التجنب ، الهيمنة ، المجاملة ، الاكراه ، التنافس) وبلغ عدد فقراته (43).

عرفت الباحثة الصراع التنظيمي انه (موقف تنافسي يهدف إلى إيجاد تغيير ايجابي أو سلبي نتيجة لاختلاف المصالح والاهداف بين الأطراف المتنازعة).

2- بدائل المقياس: وضعت الباحثة البدائل الآتية (تنطبق عليها كثيراً ، تنطبق عليها ، تنطبق عليها احياناً ، تنطبق عليها نادراً ، لا تنطبق عليها).

3- التحليل المنطقي لل فقرات:

إن التحليل المنطقي لل فقرات يُعد من الأمور الضرورية ، لان يؤشر مدى تمثيل الفقرة ظاهرياً للسمة التي أعدت لقياسها ، فضلا عن إن الفقرة الجيدة في صياغتها التي ترتبط بالسمة تسهم في رفع قوته التمييزية ومعامل صدقها (Ghselli et,427 ,1981).

4- صدق المقياس Validity:

يُعد الصدق الخاصية الأكثر أهمية بين خصائص الاختبار الجيد، ولابد من مستخدم الاختبار أو واضعه التأكد منه (فخرو،عمر،السبيعي،تركي، 2010 : 89) وصدق المقياس هو قدرته على قياس ما وضع من اجلها والسمة المراد قياسها (عبد الرحمن وداود، 1990: 118-119)

خامساً: الصدق الظاهري Face Validity

ويشير إلى الدرجة التي يقيس بها الاختبار ما يفترض قياسه وهو إجراء أولي لاختبار المقياس (الضامن، 2007: 113) ويشمل نوع المفردات ودرجة موضوعيتها وكيفية صياغتها ووضوحها. (عبد الرحمن وداود، 1990: 120)

ويتحقق هذا النوع من الصدق بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين والمختصين في تربية رياض الأطفال وعلم النفس إذ عرضت فقرات الأداة بصياغتها الأولية والبالغة (85) فقرة موزعة على مجالين المجال الإيجابي يتكون من (42) فقرة والمجال السلبي يتكون من (43) فقرة كما موضح في ملحق (2) وكان عددهم (21) محكم كما في ملحق (3) ، وبعد تفريغ ملحوظات المحكمين على الفقرات ، تم استخراج الصدق الظاهري لل فقرات بأستخدام النسبة المئوية ، واعتمدت الباحثتان في قبول الفقرات حالة تحقيقها نسبة اتفاق المحكمين %80.95 فأكثر ، وحصلت الفقرات على نسبة (%80.95) فأكثر ماعدا الفقرة (14 ، 24 ، 29 ،) في المجال الإيجابي و الفقرة (48، 57، 75) في المجال السلبي حصلت على أقل من (80 %) ، وتعديل الفقرات (5 ،

11 ، 12 ، ، 23 ،) في المجال الايجابي (2 ، 3، 7، 10، 18 ، 19 ، 22 ، 31 ، 40) وتعديل الفقرات (49، 53، 55، 56) في المجال السلبي ويتحقق هذا النوع من الصدق بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين والمختصين في تربية رياض الأطفال وعلم النفس إذ عرضت فقرات الأداة بصياغتها الأولية وباللغة (85) فقرة موزعة على مجالين المجال الايجابي يتكون من (42) فقرة والمجال السلبي يتكون من (43) فقرة وكان عددهم (21) محكم كما في ملحق (3) ، وبعد تفريغ ملحوظات المحكمين على الفقرات ، تم استخراج الصدق الظاهري للفقرات بأستخدام النسبة المئوية ، واعتمدت الباحثة في قبول الفقرات حالة تحقيقها نسبة اتفاق المحكمين (80.95%) فأكثر .

سادساً - أعداد تعليمات المقياس:

قامت الباحثتان بإعداد تعليمات للإجابة على المقياس فحرصت على أن تكون تعليمات المقياس واضحة ودقيقة إذ إن لها تأثيراً في المستجيب فكما كانت واضحة وبسيطة كلما قلت اغلاط الإجابة (الجبوري، 1990 : 96).

وبينت الباحثتان للمعلمات أن الهدف من البحث هو لأغراض البحث العلمي وعمدت إلى إخفاء الهدف من المقياس كي لا تتأثر المعلمات به من خلال الإجابة عليه. لذا طلبت الباحثتان من المعلمات الإجابة بصراحة وعدم ترك أي فقرة فضلاً عن وجود حقل للتخصص

سابعاً - تصحيح المقياس:

اعتمدت الباحثتان تصحيح المقياس على الدرجات الآتية: (5)، (4)، (3)، (2)، (1) للبدل إذ تعطي (5) للبدل إذا كانت الإجابة تنطبق عليها كثيراً، وتعطي (4) للبدل إذا كانت الإجابة تنطبق عليها، وتعطي (3) للبدل إذا كانت الإجابة تنطبق عليها أحياناً، وتعطي (2) للبدل إذا كانت الإجابة تنطبق عليها نادراً، وتعطي (1) للبدل إذا كانت الإجابة لا تنطبق عليها.

ثامناً - الدراسة الاستطلاعية:

لغرض معرفة وضوح تعليمات المقياس ووضوح فقراته وبدائله، والكشف عن الصعوبات التي تواجه المعلمة لتلافيها، والوقت الذي تستغرقها المعلمة للإجابة عن المقياس، فقد طبقت الباحثتان المقياس على عينة بلغت (20) معلمة تم اختيارهن بطريقة عشوائية ، وبعد إجراء هذا التطبيق تبين إن فقرات المقياس وتعليماته كانت واضحة لمعلمات رياض الأطفال.

مؤشرات صدق البناء لفقرات الصراع التنظيمي:

Item analysis التحليل الإحصائي

هي العملية التي تتعلق باستقصاء الخصائص السايكومترية لاستجابة معلمات رياض الأطفال لكل فقرة من فقرات المقياس، ولهذه العملية درجة عالية من الأهمية فهي تسهم في الخروج بأداة قياس جيدة وفعالة وتسهم كثيراً في تطوير المقياس الى الحد الذي يجعلها تسهم إسهاماً ذا دلالة فيما يقيس هذا كالمقياس، وبعد التحليل الإحصائي من أهم الخطوات لبناء أي أداة يساعد الباحث اختيار فقرات ذات خصائص جديدة ، يزداد صدق الأداة وثباتها (Anastasia , 1976 : 91)

أ- القوة التمييزية لفقرات مقياس الصراع التنظيمي:

أشار Eble , 1972 الى ان الهدف الرئيس من تحليل الفقرات هو الإبقاء على الفقرات المميزة في المقياس فضلاً عن استبعاد الفقرات التي لا تميز بين المفحوصين والإبقاء على تلك التي تميز بينهما وفي معرفة مدى التمييز بين الأفراد في الصفة المقاسة (الأمام، العجيلي، وعبد الرحمن، 1990 : 114)، نقلاً. (Eble, 1972 : 393)

وقد قامت الباحثتان بالخطوات الآتية في حساب القوة التمييزية للفقرات وفق

النحو الآتي:

- تطبيق المقياس على عينة عشوائية بطريقة التناسب ، مكونة من (400) معلمة من الرياض التابعة لمديريات الكرخ (الاولى،الثانية،الثالثة) والرصافة (الاولى،الثانية،الثالثة).
 - الحصول على الدرجات الكلية لأفراد عينة التحليل الإحصائي رتبت الباحثان الدرجات ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أدنى درجة.
 - اختارت الباحثان نسبة الـ (27 %) العليا والدنيا وقد أوصى كيلي (Kelly) (من خلال تحليل مفردات المقياس الاعتماد على نسبة (27%) من الاستثمارات لكل من المجموعتين المتطرفتين واستبعاد نسبة (46%) الوسطى وان هذه النسبة تجعل المجموعتين في أفضل ما يكون في الحجم والتباين. (Kelly, 1955 : 468), (Ghiselli et al ,434,1981), وبذلك أصبح عدد الاستثمارات في كل مجموعة (108) استثماراً.
 - وتم استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين t-test لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين متوسط درجات المجموعة العليا والمجموعة الدنيا لكل فقرة من الفقرات في المقياس والبالغ عددها (79) فقرة واتضح كما موضح في الجدول (6) أن القيم التائية المحسوبة جميعها أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1,96) في مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (214). وهذا يعني إن فقرات مقياس (الصراع التنظيمي) جميعها مميزة ودالة إحصائياً ماعدا فقرة (51) (54) .
 - ب-علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الصراع التنظيمي:
 - يُعدّ صدق الفقرات مؤشراً على مقدرة القياس المفهوم الذي يقيسه الاختبار او المقياس ذلك من خلال ارتباطها بالمحك، وحين لا يتوافر محك خارجي فأن الدرجة الكلية للمقياس هي أفضل محك داخلي
- (Anstasi,1988 : 201)

أي إن اتساق الفقرات دلالة على صدقها وقياس ما وضعت لأجل قياسه (فرج، 1980 : 315).

ولحساب ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الصراع التنظيمي استخدمت الباحثان معامل ارتباط بيرسون، وبعد استحصا النتائج ومقارنة معامل الارتباط المحسوب بالقيمة الجدولية التي تبلغ (0,098) في مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (398) تبين ان معامل الارتباط جميعه دالة إحصائيا ماعدا الفقرة (41) (43) غير دالة وكما موضح في جدول(2).

جدول (2)

لفقرات مقياس الصراع التنظيمي باستعمال أسلوب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
1	0.52	دالة	21	0.66	دالة	41	0.01	غير دالة	61	0.79	دالة
2	0.66	دالة	22	0.60	دالة	42	0.15	دالة	62	0.79	دالة
3	0.59	دالة	23	0.48	دالة	43	0.08	غير دالة	63	0.76	دالة
4	0.52	دالة	24	0.59	دالة	44	0.25	دالة	64	0.79	دالة
5	0.61	دالة	25	0.66	دالة	45	0.21	دالة	65	0.80	دالة
6	0.52	دالة	26	0.58	دالة	46	0.47	دالة	66	0.75	دالة
7	0.58	دالة	27	0.59	دالة	47	0.13	دالة	67	0.72	دالة
8	0.56	دالة	28	0.61	دالة	48	0.68	دالة	68	0.69	دالة
9	0.60	دالة	29	0.51	دالة	49	0.45	دالة	69	0.79	دالة
10	0.63	دالة	30	0.65	دالة	50	0.72	دالة	70	0.78	دالة
11	0.57	دالة	31	0.67	دالة				71	0.81	دالة
12	0.60	دالة	32	0.62	دالة	52	0.53	دالة	72	0.73	دالة

الفقرة	معامل الارتباط	الدالة	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة
13	0.62	دالة	33	0.61	دالة	53	0.57	دالة	73	0.61	دالة
14	0.63	دالة	34	0.61	دالة				74	0.74	دالة
15	0.49	دالة	35	0.65	دالة	55	0.53	دالة	75	0.79	دالة
16	0.55	دالة	36	0.65	دالة	56	0.70	دالة	76	0.63	دالة
17	0.62	دالة	37	0.62	دالة	57	0.57	دالة	77	0.75	دالة
18	0.63	دالة	38	0.62	دالة	58	0.21	دالة	78	0.69	دالة
19	0.55	دالة	39	0.17	دالة	59	0.27	دالة	79	0.70	دالة
20	0.66	دالة	40	0.12	دالة	60	0.53	دالة			

القيم جميعها في الجدول أعلاه ارتباطها بالدرجة الكلية دال إحصائياً كونها أعلى من قيمة الارتباط الجدولية البالغة (0.098) في مستوى (0.05) ودرجة حرية (398) عدا الفقرتين (41) ، 43 ،
ث - علاقة درجة الفقرة بالمجال:

وأشارت (Anastasia , 1976) إلى إن معامل الارتباط بين درجة الفقرة بدرجة المجال تُعد مؤشراً لصدق بناء المقياس. ((Anastasia , 1976 : 15)) واستعملت الباحثتان معامل ارتباط بيرسون إذ حسبت العلاقة بين كل فقرة من فقرات مقياس الصراع التنظيمي ودرجة المجال الذي تنتمي إليه
التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الصراع التنظيمي:
قيمة اختبار (كايزر ماير أولن) تبلغ كما في الجدول (0,96) تقارن مع (0,50) درجة القطع ، وهي أعلى من درجة القطع مما يشير إلى أن حجم عينة البحث مناسبة للتحليل العاملي.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.958
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	29149.673
	df	2775
	Sig.	.000

ثبات المقياس Reliability

ويعرف ثبات المقياس أنه درجة الاتساق في قياس السمة موضوع القياس من مرة الى اخرى فيما لو أعدنا تطبيق الأداة أكثر من مرة ويعبر عنه بصورة كمية يسمى معامل الثبات التي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد. (الشايب، ٢٠٠٩ : ١٠٢) وليس هناك معامل للثبات مطلق، اذ يتوقف على نوع المؤثرات التي عدها اغلاط تجريبية في البحوث ويتوقف ذلك على طبيعة البحث وفروضه وأهدافه (عبد الرحمن و داود ، ١٩٩٠ : ١٢٢).

ولحساب ثبات الصراع التنظيمي اعتمدت الباحثتان، طريقة لتقدير الثبات وهي طريقة الفا - كرونباخ.

1- الفا - كرونباخ (Cronbach Alfa)

تعتمد هذه الطريقة على حساب معاملات الارتباط بين درجات فقرات المقياس جميعها وعلى اساس ان الفقرة تكون على مقياس قائم بذاته ويؤشر معامل الارتباط لاتساق أداء الفرد، أي التجانس بين فقرات المقياس (علام، ٢٠٠٠ : 354)، وقد تحققت الباحثتان من ثبات مقياس الصراع التنظيمي بطريقة الفا - كرونباخ بالاعتماد على بيانات العينة الكلية ، وقد بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.97) وهذا يدل على معامل ثبات جيد ويعني ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة جيدة من الاستقرار عبر الزمن.

المقياس بصورته النهائية

تكون المقياس بصورته النهائية من (72) فقرة وعدد فقرات المجال الايجابي (٣٨) فقرة وعدد فقرات المجال السلبي بلغت (٣٤) فقرة وخمسة بدائل (تنطبق علي كثيراً ،

تتطبق، تتطبق علي احياناً ، تتطبق علي نادراً ، لا تتطبق علي) وبأوزان هي (1,2,3,4,5) للفقرات الإيجابية للصراع التنظيمي و (1,2,3,4,5) للفقرات السلبية اعلى درجة للمقياس (293) واقل درجة (74) ومتوسط فرضي (216) ، ويتمتع المقياس بصدق وثبات .

التطبيق النهائي لمقياس البحث

طبقت الباحثتان المقياس بصورته النهائية على عينة البحث البالغة (400) معلمة اذ قمن المعلمات بالإجابة على مقياس الصراع التنظيمي في مدينة بغداد للمدة من (2021/ 2/15 الى 2021/ 4/1).

خامساً: الوسائل الإحصائية :

استعملت الباحثتان البرنامج الإحصائي-(spss- 23) الاختبار التائي لعينتين مستقلتين t – test لمعرفة دلالة الفروق بين متوسط درجات كل من المجموعة العليا والمجموعة الدنيا لكل فقرة من فقرات المقياسين في حساب القوة التمييزية.

- معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمقياسين لغرض معالجة البيانات تم استخدام الوسائل الإحصائية عن طريق (spss) الحقيبة الإحصائية

- معامل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين متساويتين بالحجم t – test لتمييز فقرات الصراع التنظيمي وللتعرف على الأهداف.

- معامل الارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة على وفق المتغيرين واستخراج علاقة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الصراع التنظيمي.

- معامل الفا – كرونباخ لاستخراج ثبات مقياس الصراع التنظيمي

- التباين الأحادي للكشف عن الفروق في الصراع التنظيمي

- اختبار شيفيه لمراحل الصراع التنظيمي

الفصل الرابع عرض نتائج البحث ومناقشتها

أهداف البحث التعرف الى

الهدف الأول : الصراع التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال :-

ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثتان بتطبيق مقياس الصراع التنظيمي على أفراد عينة البحث البالغ عددهم (400) فرد ، وقد أظهرت النتائج أن متوسط درجاتهم على المقياس بلغ (130) درجة وبانحراف معياري مقداره (46.61) درجة ، من خلال موازنة هذا المتوسط مع المتوسط الفرضي للمقياس والبالغ (216) درجة ، وباستعمال الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة تبين أن الفرق دال إحصائياً ولصالح المتوسط الفرضي ، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة أعلى من القيمة التائية الجدولية والبالغة (1.96) بدرجة حرية (399) ومستوى دلالة (0.05) والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

القيمة التائية لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس الصراع

التنظيمي

حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
400	130	46.61	216	36.91	1.96	399	دال

الهدف الثاني : دلالة الفرق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير العمر.

ولتحقيق هذا الهدف تم استعمال تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير العمر والجدول (4) يوضح ذلك :

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الصراع التنظيمي تبعا لمتغير (العمر)

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
35-44	117	143.61	56.15
45-54	203	117.96	39.13
55-64	80	140.64	40.82
الكلي	400	130	46.61

جدول (5)

تحليل التباين الاحادي للكشف عن دلالة الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير (العمر)

مصدر التباين s.of.v	مجموع المربعات s.of.s	درجة الحرية D.F	متوسط مربعات M.S	القيمة الفائية F	الدلالة Sig
بين المجموعات	60162.987	2	30081.493	14.81	دال
داخل المجموعات	806607.003	397	2031.756		
الكلي	866769.990	399	---		

جدول (6)

قيم الفروق بين الاوساط وقيم شيفيه الحرجة لتعرف الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير (العمر)

المقارنات	العدد	المتوسط الحسابي	الفرق بين الوسطين	قيمة شيفيه الحرجة	الدلالة
35-44	117	143.61	25.65	12.82	دال عند 0.05
45-54	203	117.96			لصالح 35-44
35-44	117	143.61	2.97	16.02	غير دال عند 0.05
55-64	80	140.64			
45-54	203	117.96	22.68	14.58	دال عند 0.05
55-64	80	140.64			لصالح 55-64

الاستنتاجات : استنتجت الباحثتان :-

- 1- وجود صراع تنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال.
- 2- لدى مديرات رياض الأطفال التي تتراوح اعمارهن (35 - 44) صراع تنظيمي اكثر من المديرات التي تتراوح اعمارهن بين (44 - 45)

التوصيات:

في ضوء النتائج التي اسفرت عنها هذه الدراسة توصي الباحثتان الى الآتي:

1. العمل على زيادة الوعي لدى المديريات حول مفهوم الصراع التنظيمي واساليبها، ويتم ذلك من خلال الدورات المستمرة عن هذه الظاهرة لاهميتها ويتم التعامل معها بطريقة عقلانية وصحيحة.
2. محاولة التقليل من تاثير بعض اسباب حدوث الصراع التنظيمي لكي لايصبح تأثيرها سلبياً على مسيرة العملية التربوية.
3. من الضروري توضيح المسؤوليات من قبل المديريات للمهام الدقيقة ، ولايكفي بالخطوط العريضة بل لابد من مديرة ان تعرف مسؤوليات ادارتها ومن ثم تقوم بتوزيع المهام بشكل عادل .

المقترحات

- 1- اجراء دراسة مماثلة لمعلمات رياض الاطفال.
- 2- دراسة ارتباطية بين الصراع التنظيمي وضغوط العمل لدى معلمة الروضة.
- 3- اجراء دراسة حول الاساليب المتعددة في ادارة الصراع التنظيمي داخل الروضة.
- 4-

أولاً : مصادر عربية

- إبراهيم ، ليث خليل (2009) . تأثير الثقة التنظيمية على الصراع البناء ورأس المال الاجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد.
- الأغبري ، عبد الصمد قائد. (2000): الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت.
- الامام ، مصطفى والعجيلي ، صباح وعبد الرحمن، انور حسين (1990) : التقويم والقياس، دار الحكمة، بغداد.

- الجبوري، محمد محمود عبد الجبار (1990): الشخصية في ضوء علم الدين، وزارة التعليم العالي، جامعة صلاح الدين، تكريت
- الجندي ؛ عادل (2002) ؛ الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي رؤية معاصرة الرياض ؛ مكتبة الرشد الحمامي، سناء محمد رشاد داود (2006). أساليب إدارة الصراع و اثرها في العاملين دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، الجامعة المستنصرية
- السفيني ؛ مسفر سفر (2013) ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى المعلمين ؛رسالة ماجستير
- الشايب، عبد الحافظ (2009): اسس البحث التربوي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- الشريف ؛ عمرو عبد العليم ؛ أسامة (2009) المداخل الإدارية الحديثة في التعليم ؛ عمان : دار المناهج
- الضامن ، منذر (2007) :اساسيات البحث العلمي ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان
- الطويل ، هاني عبد الرحمن (2006) . الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان ، الأردن.
- الطويل ؛ هاني عبد الرحمن (1986) . الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي . الجامعة الأردنية ؛ عمان
- العايب ، رايح(2006)، مدخل الى ميادين ، علم النفس العمل والتنظيم، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،عين مليلة الجزائر
- العبيدي ، أمل محمود علي (2008) . إستراتيجية الصراع التنظيمي و امكانية تحقيق أهداف المنظمة . مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 69.

- القريوتي ، محمد قاسم (2008). نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القريوتي ؛ محمد قاسم (2009) السلوك التنظيمي ؛ دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ؛ ط 5 ؛ عمان ؛ دار الشروق .
- المغربي ، كامل (2004). السلوك التنظيمي ، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، عمان ، الأردن.
- المغربي ؛ كامل محمد (2004) السلوك التنظيمي ؛ مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ؛ عمان ؛ دار الفكر
- النمر ، سعود (1994) الصراع التنظيمي ،عوامله ، طرق إدارته ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، العدد (1) ، المجلد.(7)
- حنتوش ، عمار عبود (2011) . دور الدوافع اللامنطقية للفعل في الصراع الاجتماعي (دراسة ميدانية في مدينة بغداد) ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب ، الجامعة المستنصرية.
- خورشيد ، فهمي فيض الله (1987). إدارة الصراع وعلاقتها بالخصائص التنظيمية - دراسة ميدانية في وزارة الصناعة . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
- عبد الرحمن، انور حسين وعزيز حنا داؤد (1990): مناهج البحث التربوي، جامعة بغداد، العراق.
- علام، صلاح الدين محمود (2000) : القياس والتقويم النفسي والتربوي - اساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة
- فرج، صفوت (1980): القياس النفسي دار الفكر العربي، ط1 ، القاهرة.
- كافي ، مصطفى يوسف (2015)، ادارة الصرعات والازمات التنظيمية ، عمان ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع

- لطفي ، عبد المجيد (1976) : علم الاجتماع ، ط7 ، دار المعارف ، القاهرة
- مطاوع، ابراهيم عصمت(1995)، اصول التربية القاهرة ،دار الفكر العربي

ثانياً: المصادر الأجنبية

- Anastasi (1988) ; Psychological Testing ,6 th ed , New York , The Macmillan publishing co. Inc .
- Anastasia , anne (1976) ; psychological testing ,8thedition New York , Macmillan company .
- Eble (1972) : Essential of Educational measurement , New Jersey , Englewood Cliffs Frrerence – Hill .
- Ghiselli , E.E et al .(1981) Measurement Theory for the Behavioral Sciences , Sanfrancisco , Freeman and Company .
- Kelly , T.I (1955) : The selection of upper and lower group for the validation of test item : Consistence of Adult Personality , Joournal of Educational Psychologe . No . 21 ..
- Kaz,Lillian Jey(2000)Academic Red Shirting and your children,<http://www.eduref.Org>.