

فهرس المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
د	إهداء
هـ	شكر وتقدير
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	فهرس الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
ف	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
1	الفصل الأول
2	المقدمة
4	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
9	محددات الدراسة

10	
11	
11	الفصل الثاني
14	الخلفية النظرية والدراسات السابقة
18	طبيعة الصراع
24	التنظريات الإدارية والصراع
29	أنواع الصراع
31	أسباب الصراع
36	مرحل الصراع
41	إدارة الصراع في المدارس
49	استراتيجيات حل الصراع
53	آثار الصراع التنظيمي
53	حل الصراع
70	الدراسات السابقة
93	الدراسات العربية
93	الدراسات الأجنبية
93	الفصل الثالث
93	الطريقة والإجراءات
93	منهج الدراسة
93	مجتمع الدراسة
97	عينة الدراسة
98	أداة الدراسة
98	صدق الأداة
99	ثبات الأداة
	استعيرات الدراسة

100	إجراءات الدراسة
100	المعالجة الإحصائية
101	الفصل الرابع
102	نتائج الدراسة ومناقشتها
142	الفصل الخامس
143	ملخص عام لنتائج الدراسة
148	التوصيات
149	قهرس المراجع
150	المراجع العربية
158	المراجع الإنجليزية
166	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
94	توزيع أفراد العينة حسب الجهة المشرفة على المدرسة.	1.
94	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	2.
94	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	3.
95	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.	4.
95	توزيع أفراد العينة حسب جنس أعضاء الهيئة التدريسية.	5.
96	توزيع أفراد العينة حسب مستوى المدرسة.	6.
96	توزيع أفراد العينة حسب نوع المدرسة.	7.
98	توزيع الاستجابات على أداة الدراسة.	8.
99	نتائج معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا.	9.
103	نتائج اختبار t-test للمجموعات المستقلة بين الذكور والإناث على إدارة الصراع وأنماطه.	10.
106	نتائج تحليل التباين الأحادي للخبرة مع الدرجة الكلية لإدارة الصراع وأنماطه.	11.
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط إدارة الصراع تبعاً لمتغير الخبرة.	12.
108	نتائج اختبار (شيفية) Scheffe الخبرة مع المنافسة.	13.
113	نتائج تحليل التباين الأحادي للسلطة المشرفة مع أنماط إدارة الصراع.	14.
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط إدارة الصراع تبعاً لمتغير السلطة المشرفة.	15.

- 115 .16 اختبار (شيفية) scheffe لأنماط إدارة الصراع
تبعاً لمتغير السلطة المشرفة .
- 120 .17 نتائج تحليل التباين الأحادي للمؤهل العلمي مع
الدرجة الكلية لإدارة الصراع وأنماطه.
- 121 .18 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لأنماط إدارة الصراع تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- 124 .19 نتائج تحليل التباين الأحادي لجنس أعضاء الهيئة
التدريسية.
- 125 .20 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لأنماط إدارة الصراع تبعاً لمتغير جنس المدرسة
لأعضاء الهيئة التدريسية.
- 126 .21 نتائج اختبار (شيفية) Scheffe لأعضاء هيئة
التدريس مع إدارة الصراع.
- 129 .22 نتائج تحليل التباين الأحادي لجنس طلاب المدرسة
مع الدرجة الكلية لإدارة الصراع وأنماطه.
- 130 .23 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لأنماط إدارة الصراع تبعاً لمتغير نوع
المدرسة(من الطلاب).
- 131 .24 نتائج اختبار (شيفية) Scheffe للتعاون مع جنس
المدرسة.
- 133 .25 نتائج اختبار t-test لمتغير مستوى المدرسة على
أنماط إدارة الصراع المتوسطات الحسابية
والانحرافات المعيارية لإدارة الصراع وأنماطه
تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.
- 136 .26 نتائج اختبار العلاقة بين العمر وأنماط إدارة
الصراع.

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
28	أسباب الصراع الفردية والتنظيمية	.1
31	مراحل الصراع	.2
39	أساليب إدارة الصراع والبعدين كما حددها توماس (1976)	.3
43	أعراض مناخ الاستجابة غير الفاعلة للصراع تقود إلى صحة منظماتية هابطة	.4
54	أعراض مناخ الاستجابة غير الفاعلة للصراع تقود إلى تحسين صحة المنظمة.	.5
49	الآثار السلبية والإيجابية للصراع	.6

فهرس الملاحق

الصفحة	موضوع الملحق	رقم الملحق
167	كتاب عمادة الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم .	.1
168	كتاب وزارة التربية والتعليم إلى عميد كلية الدراسات العليا ومديريات التربية والتعليم في محافظة رام الله.	.2
169	أداة الدراسة (الإستبانة)	.3

المخلص باللغة العربية

أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في محافظة رام الله والبيرة
في ضوء عدد من المتغيرات.

الطبعة بدوان

تيسير عبدالله

2008م - 1423هـ

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع التنظيمي، التي يستخدمها
مديرو المدارس ومديرات المدارس الأساسية والثانوية، الحكومية، والخاصة، ووكالة الغوث
التبوية في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين، وكذلك معرفة علاقة متغيرات الخبرة والجنس
والمؤهل العلمي والجهة المشرفة والعمر ومستوى المدرسة، ونوع المدرسة على هذه الأنماط
التي تستخدمها من قبلهم.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية والثانوية في محافظة رام
الله والبيرة، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع من (186) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من
(145) مديراً ومديرة تم اختيارهم عشوائياً. وقد أجابت الدراسة على الفرضيات التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) في أنماط إدارة
الصراع التنظيمي التي يتبعها المديرون والمديرات تعزى لجنس المدير.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) في أنماط إدارة
الصراع التنظيمي التي يتبعها المديرون والمديرات تعزى للخبرة الإدارية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) في أنماط إدارة
الصراع التنظيمي التي يتبعها المديرون والمديرات تعزى للجهة المشرفة على المدرسة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) في أنماط إدارة
الصراع التنظيمي التي يتبعها المديرون والمديرات تعزى للمؤهل العلمي.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) في أنماط إدارة
الصراع التنظيمي تعزى لجنس أعضاء الهيئة التدريسية (ذكر، أنثى).

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) في أنماط إدارة
الصراع تعزى لجنس الطلاب .

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) في أنماط إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو المدارس ومديرات المدارس تعزى لمستوى المدرسة (أساسية أم ثانوية).

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) في أنماط إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو المدارس ومديرات المدارس تعزى للعمر .

للإجابة على فرضيات الدراسة استخدمت الباحثة إستبانة توماس وكيلمان (Thomas-Kilman, 1976) التي تكونت من ثلاثين فقرة ولكل فقرة استجابتان، وكل استجابة تصف أحد أنماط إدارة الصراع التنظيمي الخمسة وهي: التعاون، والمنافسة، والتسوية، والتجنب، والمجاملة. موزعة على بعدين أساسيين هما: بعد الحزم Assertiveness، وبعد التعاون Collabarativeness، وتم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية وكذلك تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات، واستخدام اختبار (شيفيه) Scheffe للكشف عن مصادر الفروق، واستخدام t-test .

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

1- عدم وجود فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط إدارة الصراع بين الذكور والإناث وقد أظهرت النتائج أن الذكور يميلون إلى نمط التعاون كنمط من أنماط إدارة الصراع حيث بلغ أعلى متوسط للتعاون عند الذكور (7.4) ، وبلغ أعلى متوسط لنمط المجاملة (5.1).

2- ولكن هناك فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث على نمط التسوية حيث بلغ نمط التسوية عند الذكور (6.7) مقابل (7.6) للإناث وبذلك على أن الإناث تميل إلى نمط التسوية أكثر من الذكور .

3- وجود فروق دالة إحصائية في أنماط إدارة الصراع تعزى إلى الخبرة الإدارية على نمط المناقشة لصالح المديرين ذوي الخبرة من 6 - 10 سنوات.

4- تستخدم فئة المديرين ذوي الخبرة من 10 فما فوق نمط التجنب حيث بلغ أعلى متوسط (6.03) . وتستخدم فئة المديرين ذوي الخبرة من 10 فما فوق نمط المجاملة كنمط من أنماط إدارة الصراع، حيث بلغ أعلى متوسط (5.21) وهو أعلى من الفئات الأخرى .

- 5- وجود فروق دالة إحصائية في أنماط إدارة الصراع تعزى للجهة المشرفة على المدرسة الصالح مدارس الحكومة حيث بلغ المتوسط (29.34) ، وفي وكالة الغوث (28.87) بينما بلغ في المدارس الخاصة (27.62).
- 6- وأظهرت النتائج كذلك أن التعاون كنمط من أنماط إدارة الصراع يستخدم في مدارس الحكومة كجهة مشرفة حيث بلغ أعلى متوسط (7.21) وهي نسبة أعلى من متوسط مدارس وكالة الغوث والمدارس الخاصة .
- 7- أظهرت النتائج أن مدارس وكالة الغوث الدولية تستخدم نمط التسوية كنمط من أنماط إدارة الصراع تبعاً لمتغير الجهة المشرفة حيث بلغ أعلى متوسط (8.00) وهو أعلى من مدارس الحكومة والخاصة .
- 8- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية للمؤهل العلمي وأنماط إدارة الصراع.
- 9- وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط إدارة الصراع تعزى لجنس المدرسة أعضاء الهيئة التدريسية.
- 10- وأظهرت النتائج أيضاً أن متوسط نمط التسوية تبعاً لمتغير جنس أعضاء الهيئة التدريسية بلغ عند مدارس الإناث (7.43) وعند المدارس المختلطة (7.09)، وعند مدارس الذكور (6.63)، يستدل من ذلك ان المديرات الإناث يستخدمن نمط التسوية بمتوسط أعلى من المدارس المختلطة ومدارس الذكور.
- 11- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على نمطي التسوية والمجاملة تبعاً لمتغير جنس الطلاب والذي بلغ عند الذكور (6.67) للتسوية و(5.12) للمجاملة، وفي المدارس المختلطة بلغ المتوسط (6.92) للتسوية و(5.37) للمجاملة.
- 12- وأظهرت النتائج أن نمطي التسوية والتجنب كأنماط لإدارة الصراع تبعاً لمتغير جنس الطلاب قد بلغ عند مدارس الإناث (7.78) للتسوية ، و(6.26) للتجنب وهي أعلى مما هو عند مدارس الذكور والمدارس المختلطة والذي بلغ عند الذكور (6.67) للتسوية و(5.47) للتجنب أما عند المختلطة فقد بلغ (6.92) للتسوية و(5.71) للتجنب.
- 13- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية لأنماط إدارة الصراع تبعاً لمتغير مستوى المدرسة على الدرجة الكلية .
- 14- أظهرت النتائج أن نمط المنافسة في المدارس الثانوية أعلى من المدارس الأساسية حيث بلغ المتوسط في المدارس الثانوية (4.17) ، أما المدارس الأساسية فقد بلغ المتوسط فيها (3.77) .
- 15- أما نمط المجاملة كنمط من أنماط إدارة الصراع تبعاً لمتغير مستوى المدرسة فقد أظهرت النتائج أن المدارس الثانوية تميل إلى استخدام نمط المجاملة كنمط من أنماط إدارة

الصراع، وقد بلغ المتوسط في المدارس الثانوية (5.08)، أما المدارس الأساسية فقد بلغ المتوسط فيها (4.91) .

16 - أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين أنماط إدارة الصراع والعمر.

17 - أظهرت النتائج أن أنماط إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس هي : التعاون بالمرتبة الأولى، والتسوية بالمرتبة الثانية، والمنافسة بالمرتبة الثالثة، والمجاملة بالمرتبة الرابعة، والتجنب بالمرتبة الخامسة.

ولقد انتهت الدراسة بعدد من التوصيات اعتماداً على نتائج الدراسة.

Abstract

Conflict management styles among Government, Private and UNRWA secondary and primary schools In Ramallah and al- Bireh governorate.

By : Fatima Badwan

Supervisor : Dr Taisir Abdallah

This study aimed to show the different conflict management styles, that are being used by Government, Private and UNRWA primary and secondary schools, in Ramallah and Al-Bireh governorates in Palestine.

The target population of the study was all Primary and secondary school principals in Ramallah and Al-Bireh governorates. The number of the target group was 186 principals (male & female).

The study sample consisted of 145 principals who were randomly selected. The study addressed the following hypotheses:

- 1- There was no significant statistical difference ($\alpha=0.05$) in conflict management styles of principals, which can be attributed to sex of the principal.
- 2- There were no significant statistical difference ($\alpha=0.05$) in conflict management styles of principals, which can be attributed to the experience in administrating.
- 3- There were no significant statistical difference ($\alpha=0.05$) in conflict management styles of principals which can be attributed type of school (Government, Private, UNRWA).
- 4- management style of principals which can be attributed to the academic background.

- 5- There were no significant statistical difference ($\alpha=0.05$) in conflict management styles of principals which can be attributed to the sex of school staff.
- 6- There were no significant statistical difference ($\alpha=0.05$) in conflict management styles of principals, which can be attributed to the sex of student body .
- 7- There were no significant statistical difference ($\alpha=0.05$) in conflict management styles of principals which can be attributed to the school level (primary or secondary) .
- 8- There were no significant statistical difference ($\alpha=0.05$) in conflict management styles of principals, which can be attributed to the age of the principal .

The researcher used Thomas -Killman questionnaire to test the study hypotheses. This questionnaire consists of (30) pairs of responses. Each response describes one conflict management style: collaborativeness, compromising, competition, avoidance and accommodation distributed into two dimensions: assertiveness and collaboration .

To answer the hypotheses, the researcher calculated the means standard deviations Scheffe Test, t-test and one way analysis of variance.

The results of the study were as follows:

- 1- There were no statistical differences in the total score in conflict management styles between males and females. Results show that males are inclined to collaborativeness, (higher average was 7.4) and compromising (higher average was 5.1).
- 2- There were statistical differences between males and females in the utilization of compromising conflict management style. (Average for males 6.7, average for females 7.6). This shows that females are inclined to compromising more than males .
- 3- There were differences in conflict management style according to administrative experience, in the use of competition.
- 4- Principals of 10 years and upward use avoidance . (average=6.03), and accommodation (average 5.21) .These were higher than use of other types.
- 5- There was significant statistical differences in conflict management styles according to school type (supervising authority). The average was 29.34 for the government schools, and 28.87 for UNRWA schools, and 27.62 for private schools.

- 6- Results show that collaboration is used more frequently in governmental schools, compared with UNRWA and private schools.
- 7- Results show that UNRWA schools use compromising style more frequently .The average was (8.00). It is the higher than government and private schools
- 8- Results show that there are no statistical differences for academic qualification.
- 9- Results show that there are no statistical differences on total score attributed to sex staff members (males and females).
- 10- Results show that the average of using compromising type due to sex of staff variable in all females school was (7.43), in co-educational schools (7.09) and all males schools (6.63) .
- 11- In terms of all male schools compromising average was 6.67 and accommodation was 5.12. For co- educational schools compromising was 6.92 and accommodation was 5.37.
- 12- Results show that compromising and avoidance were used more frequently in all female schools (7.78 compromising and 6.26 avoidance), than in male schools (6.67 compromising and 5.47 avoidance) .in co- educational schools (6.92 compromising and 5.71 avoidance).
- 13- The results show that there are no differences attributed to school level .
- 14- Results show that competition type in secondary schools is higher than primary schools. The average is (4.17) in secondary schools. The average in primary schools is (4.17).
- 15- Compromising as a conflict type according to school level shows that secondary schools are inclined to use compromising .The average is (5.00), where as in primary schools the average is (4.91).
- 16- The results showed that collaboration as style of conflict management came in the first rank ,compromise occupied the second rank ,competition came in the third rank , accommodation in the fourth rank and finally avoidance in the fifth rank .
- 17- Results show that there was no relation between conflict management style and age of principal.

The study provides many recommendations based on the findings.