

# The Relationship between Organizational Conflict Strategy and Distinctive Performance

Ibtihal Fares Naji

University of Babylon, college of Management and Economics

ibtihal.fares@yahoo.com

## Abstract

The current research aims at identifying the relationship between conflict strategies and achieving outstanding performance, and standing at the most effective strategy for the investigation of the outstanding performance. Hence the importance of the research. The search for the problem is through a series of questions about whether there is a correlation between the search variables ,In light of this model it was built Default emerged about the hypotheses and sub-hypotheses and test the validity of the data was collected through a questionnaire tool prepared for this purpose and tested for that sample size consisted (19) members of the educational staff in the research sample schools.

The Data were analyzed using a range of statistical methods and extracted results using software (SPSS) and in the light of the findings and analyzes research found a set of conclusions including that the study sample members fully agree clearly on strategies with outstanding performance, so educational organizations seeking through the realization of excellence for those of other educational organizations, and for that behave different strategies organizational conflict to reach its purpose is the most important to maintain the pillars and to consider the dealers and resources of the pillars of the approved in their organizations and finally research was presented a set of recommendations, including the training of cadres in educational institutions and provide them with the skills and knowledge necessary to diagnose organizational conflict strategies and use the best way to resolve it.

**Keywords:** strategies, organizational conflict, outstanding performance.

## العلاقة بين إستراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء المميز

### دراسة استطلاعية لأراء عينة من الملاكات التربوية لمجموعة مدارس في محافظة بابل

ابتihal فارس علي

جامعة بابل / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

ibtihal.fares@yahoo.com

## الخلاصة

يهدف البحث الحالي إلى معرفة العلاقة بين إستراتيجيات الصراع وتحقيق الأداء المتميز , والوقوف عند الإستراتيجية الأكثر إتباعاً لتحقيق الأداء المتميز ومن هنا تتضح لنا أهمية البحث, فقد عبر البحث عن المشكلة من خلال مجموعة من تساؤلات متحورة فيما إذا كانت هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث , وفي ضوء ذلك تم بناء نموذج افتراضي انبثقت عنه فرضيات البحث الرئيسية والفرعية ولاختبار صحة الفرضيات تم جُمعت البيانات من خلال أداة الاستبانة وأعدت لهذا الغرض واختبرت لذلك عينة تمثلت بحجم (١٩) فرداً من الملاكات التربوية في المدارس عينة البحث .

وقد حلت البيانات باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخرجت النتائج باستعمال البرنامج الحاسوبي (SPSS) وفي ضوء النتائج وتحليلاتها توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات منها أن أفراد عينة البحث متفقون تماماً وبشكل واضح حول

الاستراتيجيات ذات الأداء المتميز، لذا تسعى المنظمات التعليمية من خلال إعمالها إلى التميز عن مثيلاتها من المنظمات التعليمية الأخرى ولأجل ذلك تسلك مختلف الاستراتيجيات الصراع التنظيمي للوصول لغايتها ومن أهمها الحفاظ على ركائزها واعتبار المتعاملين والموارد من الركائز المعتمدة عليها في منظماتها وأخيراً قدم البحث مجموعة من التوصيات منها تدريب الملاكات داخل المؤسسات التعليمية وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لتشخيص استراتيجيات الصراع التنظيمي واستخدام الطريقة المثلى لحله.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات , الصراع التنظيمي, الاداء المتميز.

## المقدمة

مما لا شك إن مستوى الصراعات التنظيمية تحتل أهمية كبيرة في تشخيص آليات واستراتيجيات معالجته، إذ تتوقف درجة الصراع وحدته في المنظمة على كيفية إدارة هذا الصراع وما هي الإستراتيجيات المتبعة في هذا الخصوص , فالمنظمات عموماً هي خليط معقد من الأفراد والجماعات، تسعى إلى أهداف مختلفة، ولديها اهتمامات مختلفة أيضاً، لذا يعد الصراع من المخرجات الطبيعية ومن الإفرازات الحتمية للتفاعل المباشر بين الأفراد الذين يحملون آراء وقيم مختلفة ويسعون إلى غايات مختلفة، ولديهم مداخل مختلفة للمعلومات والموارد التنظيمية، وعادةً ما يستخدم الأفراد وكذلك الجماعات القوة والسلطة للتعامل مع تلك الاختلافات وإدارة الصراع، علماً أن زيادة الصراع على الحد المقبول يؤدي إلى الضرر بالمنظمات، إلا أنه يمكن أن يكون قوة إيجابية تؤدي إلى التغيير من خلال منعه لحالة الركود وتشجيعه على عرض أفكار جديدة، تحدث درجة معينة من الصراع في جميع أنواع العلاقات الإنسانية مثلاً بين الأصدقاء، الشركاء، أعضاء الفريق، وكذلك بين الوالدين و أبنائهم والمعلمين وتلاميذهم والرؤساء و مرؤوسيهـم.

## المبحث الأول

### أولاً: مشكلة البحث:

مع تزايد أهمية قطاع التعليم على اعتباره من القطاعات الهامة التي تعمل على بناء المجتمع المتقدم ومواكبة التطورات الهائلة التي تحدث في مجالات المعرفة والعلوم المختلفة التي رافقت ثورة المعلوماتية برزت المدرسة كقائد للمجتمع كونها تعد مركزاً لتقديم الخدمة التعليمية ، ولكي تتمكن من أداء هذا الدور بتميز كان عليها أن تركز في أعمالها على استراتيجيات الصراع التنظيمي تتأخراً مع تلك التطورات، لذا يمكن وضع مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات الآتية :

١. ما مدى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي قيد البحث؟
٢. هل إن الأداء الحالي للمدرسة قيد البحث يحقق لها التميز؟
٣. كيف يمكن خلق أداء متميز في المدرسة قيد البحث في ضوء ما تمتلكه من استراتيجيات الصراع التنظيمي؟

**ثانياً: أهمية البحث:** في ضوء مشكلة البحث تتجسد الأهمية فيما يأتي :

١. أهمية البحث في محاولتها للربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية لاستراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء المتميز.
٢. إمكانية خلق أداء متميز للمدارس عن طريق استخدام استراتيجيات الصراع التنظيمي.

ثالثاً: أهداف البحث: يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

1. تقديم إطار مفاهيمي حول استراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء الجامعي المتميز.
2. تحديد استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يمكن إستخدامها في بيئة المدارس خصوصاً في المدارس قيد البحث.
3. معرفة دور الاستراتيجيات الصراع التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز.

رابعاً: فرضيات البحث:

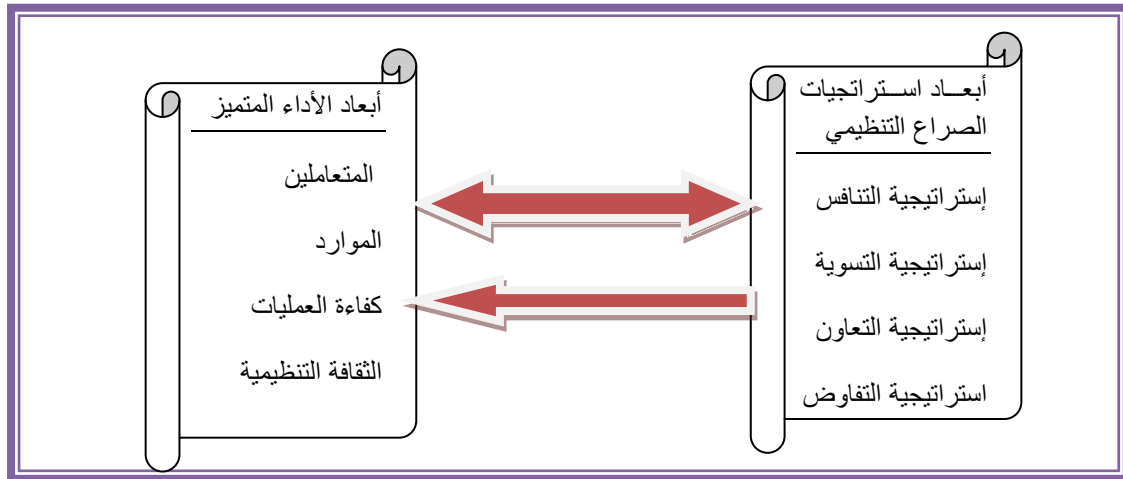
1- الفرضية الرئيسية الأولى توجد علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجيات الصراع التنظيمي (التنافس والتسوية والتعاون والتفاوض) والأداء المتميز, وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيه التنافس والأداء المتميز.
- 2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية التسوية والأداء المتميز.
- 3- توجد علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية التعاون والأداء المتميز.
- 4- توجد علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية التفاوض والأداء المتميز.

2- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الصراع التنظيمي ( التنافس والتسوية والتعاون والتفاوض) والأداء المتميز, وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجيات التنافس في الأداء المتميز.
- 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التسوية في الأداء المتميز.
- 3- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التعاون في الأداء المتميز.
- 4- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التفاوض في الأداء المتميز.

خامساً: نموذج البحث:



الشكل (1): نموذج الافتراضي للبحث

تبين الفرضية تخمين تأثير والعلاقة بين إستراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء المميز فكما كانت إستراتيجية حل الصراع في مستواها المنسجمة والمناسب وبأنواعها الممتازة كلما كان الأداء المنجز في أعلى درجة له.

## سادساً: مجال ومجتمع وعينة البحث

شملت الحدود المكانية للبحث عدد من المدارس (عدم ذكر أسماء المدارس احتراماً لرغبة المدراء) في محافظة بابل، وتمثل الحدود الزمنية المدة التي قضتها الباحثة في توزيع استمارة الاستبيان إلى جمعها، أما عينة البحث فهم الملاكات التربوية في المدارس، إذ تم توزيع (٢٤) استمارة تم استرجاع (٢١) استمارة منها (١٩) صالحة للتحليل الإحصائي.

## سابعاً: أدوات جمع البيانات

اعتمد البحث على استمارة الاستبيان بوصفها الاداة الرئيسة في جمع البيانات وقد صُممت الاستبانة بالاستناد إلى الرسائل والاطارح والبحوث العلمية واستشارة البعض من ذوي الاختصاص لضمان الصدق الظاهري للأداة، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي ذي الدرجات لتحديد أوزان الاستجابة (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي وتضمنت الاستبانة محورين احتوى المحور الأول على فقرات المتغير المستقل (إستراتيجيات الصراع التنظيمي) للبحث الحالي وهي (إستراتيجية التنافس والتسوية والتعاون والتفاوض) باعتماد (٣١) عبارة واحتوى المحور الثاني فقرات المتغير التابع (الأداء المتميز) وهي (المتعاملين، الموارد، كفاءة العمليات، الثقافة التنظيمية) باعتماد (٢٠) عبارة.

ثامناً: صدق الاستبانة: أجريت على الاستمارة الاختبارات الآتية للتحقق من صدقها وثباتها وعلى النحو التالي:

## أ- اختبار صدق المحتوى :

ويقصد به قدرة الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي صممت من اجله، هنالك عدة طرائق لصدق الاستبانة أهمها وأكثرها (The comparison of Extrem Groups) إحصائية لقياس شيوعاً ودقة طريقة المقارنة الطرفية وتتلخص فكرة هذه الطريقة بترتيب نتائج الاستبيان ترتيباً تصاعدياً وتقسّم على قسمين ويتم اختيار ٢٧% من أعلى الدرجات كمجموعة أولى واختبار t ٢٧% من أوطاً الدرجات كمجموعة ثانية ويتم احتساب بالصيغة الآتية :

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

هما متوسط المجموعة الأولى ومتوسط المجموعة الثانية  $\bar{x}_1, \bar{x}_2$

هما تباين المجموعة الأولى وتباين المجموعة الثانية  $S_1^2, S_2^2$

فإذا تبين إن (  $n_1+n_2-2$  ) المحسوبة مع القيمة الجدولية عند مستوى دلالة معين ودرجة حرية t ثم تقارن قيمة المحسوبة أكبر من الجدولية فهناك فروق بين المتوسطين ويكون الاستبيان صادقاً في قياسه والعكس صحيح .

## أ- اختبار ثبات الاستبانة

يقصد بالثبات إن مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لمواعيد تطبيقها على مجتمع البحث نفسه بعد مدة من الزمن، وتوجد طرائق إحصائية عدة لبيان مدى ثبات مقياس الاستبيان وتعتمد جميعها على فكرة وهي (Guttman L.A) معامل الارتباط ومن أهم الصيغ وأكثرها صلاحية وشيوعاً هي صيغة جتمان.

$$R = 2\left(1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S^2}\right)$$

معامل الثبات R

تباين درجات الأسئلة الفردية  $S_1^2$ تباين درجات الأسئلة الزوجية  $S_2^2$ تباين درجات جميع الأسئلة  $S^2$ 

الجدول (١): يبين نتائج الصدق ومعامل الثبات

معامل الثبات	t المحسوبة (الصدق)	الاستبيان
٠,٨١	٨,٢٤	استراتيجيات الصراع التنظيمي
٠,٧٢	٧,٣٢	الأداء المتميز
٠,٧٩	٧,٦٢	الإجمالي

مع العلم إن القيمة الجدولية لاختبار الصدق (١,٦٤٥) فيتضح إن القيمة المحسوبة كانت أكبر من الجدولية , وهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة وأيضا إن معامل الثبات أكثر من (٠,٥) والذي يؤكد ثبات مقياس الاستبانة .

### المبحث الثاني/ الإطار النظري

أولاً: الصراع التنظيمي:

(١-١): مفهوم الصراع التنظيمي:

إن كلمة ( Conflict ) من أصل لاتيني تعني عملية الضرب أو الطرق، وقد استخدمت في اللغة الإنكليزية لتعني العراك، الخصام، الخلاف، وبالتالي التصادم [١٥] إن الصراع بصفة عامة ، يحدث في المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة، وانه يحدث في المواقف التي يمكن أن تؤدي تصرف أحد العاملين فيها إلى الأضرار بالأنشطة الوظيفية لبعض العاملين ،أو التداخل معها ، أو مقاومتها ، أو تعارضها ، بما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأنشطة [٢]. وعرفه الخالدي بأنه "سلوك علني وصريح يمارسه الأفراد والجماعات داخل التنظيم الإداري حول بعض المبادئ أو الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها والحفاظ عليها أو ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في المدرسة وينتج عن الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي" [٥] إن الصراع في حياة الإنسان أمر حتمي لا مفر منه ، والصراع قد يحدث بين أفراد وبين جماعات ، وبين مجتمعات ، وبين ثقافات ، ويحدث أيضاً على مستوى المنظمات الاجتماعية حيث تتصف بالنشاط ، ومن الممكن حدوثه داخل الفرد نفسه حينما تتنازع رغبة في تحقيق هدفين غير متمايين وقد يصاحبه شعور بالتوتر ومن مظاهر سلوكية مثل التردد وعدم القدرة على حسم الأمور ، وقد يؤدي إلى أعراض فسيولوجية كالقرحة وضغط الدم ويمكن تعريف الصراع بأنه موقف تقود فيه السلوكيات أو المشاعر أو الاتجاهات أو الأهداف المتنافرة إلى عدم الموافقة و التعارض بين طرفين أو أكثر [٢١].

أما إستراتيجية الصراع هي الطرق والأساليب التي يستخدمها المدراء من أجل فض الاختلافات بين أفراد الجماعة، أو بين الجماعات، أو هي الإجراءات التي يتخذها المدراء من أجل بث الصراعات بين الأفراد أو الجماعات للخروج من حالة الركود التي تمر بها المنظمة، أو هي فن استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المطلوبة على أفضل وجه ممكن، بمعنى إنها طرق معينة لمعالجة مشكلة أو مباشرة مهمة ما، أو أساليب عملية

لتحقيق هدف معين" كذلك هي خطة محكمة البناء ومرنة التطبيق , يتم من خلالها استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة كافة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوه في جوانب التعليم المختلفة [١٨] .

### (٢-١) أهمية الصراع التنظيمي:

تظهر الحاجة لإثارة الصراع عندما تسود أوضاع الأداء ضعيفة , والسلبية تغلب على الايجابية بين العاملين , ويصبح جل اهتمام العاملين تعطيل أهداف الآخرين, وتظهر أهمية الصراع بالمزايا الآتية :-

١- تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر.

٢- إيجاد فرص للتغيير والتحسين.

٣- اكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها .

٤- إشاعة الايجابية والتنافس بين الأفراد وفرص العمل.

٥- ظهور واكتشاف المواهب والقدرات الإبداعية .

٦- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية , وخلق فرص التنافس.

٧- تعيين موظفين جدد, أصحاب مهارات وخبرات وقيم تكون مدخلا للتنافس.

٨- إن المدراء غالباً ما يتم تقييم أدائهم ومكافأتهم وفقاً لقدرتهم على مواجهة الصراع , بمعنى إن قيم التي تخلق من الصراعات أصبحت جزء من الثقافة التنظيمية في العديد من المؤسسات , فالتوافق والرضا مؤشر ايجابي . [١٨].

[٩].

### (٣-١) استراتيجيات الصراع التنظيمي:

الصراعات التنظيمية تحمل كل العلاقات في ثناياها صراعا أو عدم اتفاق أو مصالح متعارضة حيث يتولد الصراع في العلاقات عندما يمنع فعل شخص ما أو يعترض ويتداخل مع أفعال الشخص الآخر وقد يكون الصراع بين رغبات أو طرقهم في الوصول إلى الأهداف أو حاجاتهم الشخصية أو التوقعات التي يتحملونها بعضهم بعضاً سببا في حدوث الصراع فقد أشار عساف [١٢] إلى مجموعة من استراتيجيات التي يمكن استخدامها للتعامل مع الصراع ما يلي:

١- إستراتيجية التنافس: يلجأ المدير المتبع لهذا الأسلوب إلى استخدام القوة لغرض إدارة الصراع في مؤسسته , وهو على العكس من أسلوب التعاون فهنا المدير يستخدم قوته لإرغام المرؤوسين على تنفيذ قراراته وأوامره التي يصدرها بغض النظر عن موافقتهم أو معارضتهم , وهذا الأسلوب يعكس الإستراتيجية التي يضعها المدير للأفراد العاملين معه , من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها في مؤسسته , ومن أهم ما يميز هذا الأسلوب هو السرعة في انجاز الأعمال , ويكون فيها المدير حازماً بشكل كبير , ولكنه غير متعاون , حيث يستخدم سلطة القانون لتحقيق المصالح حتى ولو على حساب الأطراف الأخرى , تعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن يصدر أحد طرفي الصراع أوامره للطرف الآخر , ولا تؤدي هذه الإستراتيجية إلى تحقيق أهداف أي من الطرفين وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية [١١]

٢- إستراتيجية التسوية: وهنا يتم اتخاذ حل وسط بين الأطراف المتصارعة , ويتمثل هذا الحل من خلال التعاون والتشدد, بمعنى أن يحرص كل طرف على تقديم تنازلات للطرف الآخر دون أي ضغوط مما يعمل على تحسين العلاقات بينهم ويتم تخفيف حدة الصراع بينهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء داخل المدرسة غير إن حل الصراع

باستخدام هذا الأسلوب يكون على المدى القصير , فقد يظهر الصراع مرة أخرى على المدى الطويل [٢٠] ويعاب عليه انه يتصرف بقدر محدود من الحزم والتعاون ويمكن استخدامه في الحالات التالية:

- ✚ اذا كانت النتيجة التوصيل إلى اتفاق في حالة تمتع كل طرف بموقف قوي.
- ✚ لإيجاد حلول مرضية للطرفين ومؤقتة.
- ✚ الوصول الى حلول عملية تحت ضغوط الوقت .
- ✚ حل بديل حين يكون التشارك أو التنافس غير ناجح .

وهذا يفرض على مديري المدارس العمل على إيجاد الحلول المناسبة, التي ترضي طرفي الصراع , وذلك من خلال تقريب وجهات النظر والتوزيع العادل للموارد, وهذا يفرض عليهم تقريب إتباع أكثر من إستراتيجية لحل الصراعات داخل مدارسهم وعليهم اختيار الأسلوب الأفضل الذي يحقق نتائج مرضية لجميع الأطراف ويوقف الصراع بينهم [١٩].

٣- إستراتيجية التعاون: ويسمى أحيانا بأسلوب المواجهة وحل المشكلات أو الإقناع وبإتباع هذا الأسلوب يتم تحديد ومناقشة مصادر الصراع , ومعرفة المصالح المشتركة بين أطراف الصراع , والتركيز عليها وفي هذا لا بد من مواجهة الأطراف المتصارعة مع بعضها بعضاً , وليس بطريقة الاصطدام والعنف , بل عن طريق المقابلة التي تتسم بالهدوء والعقلانية وتقريب وجهات النظر من أجل تحسين العلاقات بينهم , كذلك جمع البيانات والمعلومات عن طريق إقناع جميع الأطراف بأهمية التغيير المراد تحقيقه ومدى ملاءمة هذا التغيير بالقيم والعادات التي يتمسك بها أطراف الصراع والتي تعرقل عملية الوصول إلى القرار المناسب, وهنا يتوجب على كل مدرس تقديم وإظهار كل تقدير واحترام لنفسه والآخرين , حتى يتم التوصيل إلى حل متوافق يرضي جميع الأطراف, لذا يعتمد هذا الأسلوب على المشاركة بين جميع الأطراف لتحقيق المكسب للجميع . لذلك يجب منع إي عمل من شأنه أن يحدث ضرراً بأحد أعضاء الجماعة المنافسة والتأكيد على الاعتماد المتبادل بينهم , والعمل على تحسين قنوات الاتصال ونقل المعلومات بينهم حتى لا يؤدي إلى الفهم الخاطئ لأفكار وأراء الجماعة المختلفة , ومن أهم السياسات التي تعمل على خلق التعاون بين أفراد الجماعة الواحدة ما يلي :

- ✚ التفهم للاحتياجات والرغبات إلى أقصى مدى .
- ✚ المكاشفة التامة والمعرفة الكاملة بالقدرات إلى أقصى مدى .
- ✚ التبني والتأييد والمساعدة السائدة إلى أقصى مدى.
- ✚ وضوح الخصائص الداخلية إلى أقصى مدى .
- ✚ الاعتمادية المتبادلة إلى أقصى مدى.

وهنا ينبغي على مديري المدارس العمل على إقناع المعلمين بأنه لا يوجد تنافس في الأهداف بينهم بل هي أهداف واحدة تسعى المدرسة تحقيقها , ويجب عليهم بذل جهودهم وتقديم كل آرائهم وأفكارهم لبلوغ هذه الأهداف في جو تسود المحبة والأخوة وان ينزعوا عنهم ألوان الحقد والكراهية[١٠].

٤- إستراتيجية التفاوض:- إن التدخل لمعالجة الصراع عادة لا يتضمن كسب احد الأطراف على حساب الطرف الآخر وخسارته للموقف المتصارع عليه[١], ولذا فإن اللجوء إلى طاولة التفاوض والتحاوور بين الأطراف المتصارعة ووصولهما للمناقشة المباشرة بشأن العلاج غالباً ما يوصل الطرفين المتصارعين إلى حلول أكثر ايجابية في تحقيق أهداف كل منهما إذا توفرت المتطلبات الآتية في إطار المفاوضات والتفاوض :-

- ✚ استعداد طرفي الصراع للتركيز على الأسباب الأساسية للصراع وتجاوز الأسباب الجانبية له .
- ✚ مدى إدراك كلا الطرفين للخسائر الناجمة عن عدم الاتفاق وما ينجم عنهما من تكاليف وتضحيات كبيرة.
- ✚ إدراك الأطراف المتنازعة عن الأبعاد المعنوية التي يتكبدها الطرف الخاسر وسمعته الخدمية أو الاجتماعية .
- ✚ استعداد الطرفين لتجاهل النزعة المتعجرفة واستخدام القوة واللجوء إلى سبل العقل والمنطق والتفكير السليم في المعالجة.
- ✚ استعداد كلا الطرفين لقبول وجهات النظر الايجابية في حل النزاع أو الصراع [٦].

ثانياً: الأداء المتميز:

(١-٢) مفهوم الأداء المتميز:

الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية Performance و يمكن إعطاء المعاني التالية: الأداء هو عبارة عن النجاح أي عبارة عن دالة للتمثيل الناجح ، فتتغير هذه الدالة بتغيير المنظمات و /أو المتعاملين معها، Action الأداء هو فعل ، ويعبر عنه مجموعة من المراحل والعمليات Processus و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة و فعالة وفقاً لثقافة تنظيمية متميزة، ويعود الاهتمام بمفهوم الأداء عموماً والأداء العالي أو المتميز، أو كما يطلق عليه بعض الباحثين بالأداء المتفوق بشكل خاص، من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة

ويعرفه (القريوتي)[٩] الأداء المتميز من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه المدخل الثاني من مداخل دراسة الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء، ومن وجهة نظر الباحث (الملوك) [١٦] فإن الأداء المتميز هو احد أوجه الإبداع ، إذ يعرف الإبداع انه ذلك العمل الذي يدرك بأنه شيء متميز وفريد ويتناول الأداء المتميز مستويين، وهما الأداء المتميز على مستوى الفرد ، والأداء المتميز على مستوى المنظمة، واستناداً إلى هدف البحث وتوجهاتها سيتم تناول الأداء المتميز على مستوى الأفراد في المنظمات الخدمية [١٧]، ويشير إلى إن تميز المنظمات يأتي من التميز في الإستراتيجية التي يمتلكها الأفراد فهي محور الأعمال التي تقوم بها هذه المنظمات، وبالتالي فإن الأداء المتفوق هو الذي تنفرد به منظمة ما دون سواها، فإن الأداء المنظمي المتميز هو حصيللة الجهود الفردية للقوى العاملة في المنظمة، لذا فإن وجود أفراد مبدعين في المنظمة يجعل من تلك المنظمة مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى[٨].

الأداء المتميز "هو مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجحون اعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقده الآخرون كماً ونوعاً ، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمنظمة"[١٧]، واستناداً إلى ما تم استعراضه من آراء بعض الباحثين لمفهوم الأداء المتميز ، يمكن صياغة مفهوم إجرائي لهذا المصطلح ينسجم وتوجهات البحث الحالي.



"وهو السلوك الإبداعي أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل والذي يتجاوز حدود المعايير الموضوعية من قبل المنظمة ، فضلاً عن كونه أداء يتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً وفقاً للإستراتيجية معينة يقود إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع".

(٢-٢): أهداف التميز بالأداء: يمكن ببساطة إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق تميز في أداء المنظمات في ما يلي:

- ✚ إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
- ✚ تحسين المشاركة والمسؤولية وكذلك إرضاء العاملين.
- ✚ تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- ✚ تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- ✚ الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- ✚ زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- ✚ متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات. [٣]

(٢-٣): أبعاد الأداء المتميز: تتصف المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الأداء التقليدي، ان تميز المنظمة في ادائها هو انعكاس للأداء الفردي، ولقد قدمت المنظمة الاستشارية (Arther) أنموذجاً لخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز، وأشارت إلى ضرورة توافر أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء، [٧]، [١٣]، [٤]، [١٧] وهي:

١- المتعاملين: ينبغي على المنظمات ان تقوم بتشخيص أصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم، وأصحاب المصالح هم أية جهة لها مصلحة في المنظمة، ويمثلون بالمستفيدين والعاملين والموردين والموزعين...، إذ يستوجب الأمر أن تقوم المنظمة بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجموع كي تكون متميزة في نشاط عملها.

٢- الموارد: تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المنظمات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة، وقد تلجأ المنظمات إلى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة لكون ان بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة، ومن أهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية.

٣- كفاءة العمليات: ان المنظمات التي تسعى لرضى أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل فاعل، إذ تقوم المنظمة بإنجاز أعمالها بوساطة أقسامها الفرعية، إذ يعمل كل قسم على تعظيم أهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءتها، إن المنظمات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على إدارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد، أو جذب المستفيدين والاحتفاظ بهم، فضلاً عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال وبناء فرق العمل.

٤- الثقافة التنظيمية: تتألف المنظمة من هياكل وسياسات وثقافات وان هذه المكونات قد ترتك في البيئات سريعة التغير، ويلاحظ ان الهياكل والسياسات تتغير بصعوبة، إلا ان الثقافة المنظمة تكون أكثر صعوبة في التغيير، فهي المواصفات التي يجب ان تتميز بها بيئة العمل حتى تصنف بأنها تعتمد على نظام ثابت وقادرة على تحقيق العديد من النتائج الايجابية والتي تساهم في زيادة النمو وتطور العاملين في مختلف المجالات الخدمية والمهنية والمعتمد على خطة تنظيمية ناجحة لذا ان اهتمام المنظمات بتوفير ثقافة عالية يدعم العاملين للوصول إلى مستويات الأداء المتميز.

### المبحث الثالث/ الإطار العملي

سيتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات استمارة الاستبيان من خلال تحليل آراء استجابات عينة المبحوثين من مجتمع البحث وهي الملاكات التربوية لمجموعة من المدارس حول متغيرات البحث المتعلقة بإستراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء المتميز وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتوزع من أعلى وزن له حيث أعطى (٥) درجة لتمثل الإجابة اتفق تماماً إلى أوطأ وزن والذي أعطى درجة واحدة لتمثل فقرة لا اتفق تماماً، ومن جانب آخر تم الاعتماد على الوسط الفرضي البالغ (٣) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة التي تم الحصول عليها والمتعلقة باستجابات أفراد عينة البحث.

#### أولاً : تحليل آراء العينة حول إستراتيجيات الصراع التنظيمي:

من خلال الجدول (١) الذي يوضح استجابات وعلى أفراد عينة البحث من الملاكات التربوية في المدارس وعلى مستوى التفصيلي لأبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي وكما يلي:

١- إستراتيجية التنافس : يتضح من نتائج الجدول (١) بان الوسط الحسابي العام لإستراتيجية التنافس بلغ (٤,٢٧) بانحراف معياري (٠,٧٢) علماً ان الوزن مئوي بلغ للبعد (٨٥%) إذ تبين ان الوسط الحسابي العام اكبر من متوسط أداة القياس البالغ (٣) وهذا يعني مؤشرات قياس إستراتيجية التنافس واضحة لدى أفراد العينة بنسبة اتفاق (٨٥%) وفقاً لوجهة نظرهم وهذا يدل على ان إدارة المدرسة تعمل وبجهد كبير على تطوير العملية التعليمية من خلال خبراتها العملية العلمية بتقديم تنازلات فتعتبرها مكسب لها .

٢- إستراتيجية التسوية: وفقاً لنتائج الجدول (١) بان الوسط الحسابي العام لإستراتيجية التسوية بلغ (٤,٢٢) بانحراف معياري (٠,٨١) ووزن مئوي بلغ (٨٤%) إذ تبين ان الوسط الحسابي العام اكبر من متوسط أداة القياس البالغ (٣) وهذا يعني ام مؤشرات قياس إستراتيجية التسوية واضحة لدى أفراد العينة بنسبة اتفاق (٨٤%) وفقاً لوجهة نظرهم وهذا يدل على أهمية اسلوب تبادل الآراء والإجراءات الضرورية لانها أفضل طريق لتسوية الخلافات في المنظمة .

٣- إستراتيجية التعاون : يتضح من نتائج الجدول (١) بان الوسط الحسابي العام لإستراتيجية التسوية بلغ (٤,١٧) بانحراف معياري (٠,٧٧) علماً ان الوزن مئوي بلغ للبعد (٨٣%) وهذا يوضح ان الوسط العام للمؤشر اكبر من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣) وهذا دليل على تجانس إجابات العينة ووضوح إستراتيجية التسوية من خلال مناقشة إدارة المدرسة خطوات العملية التعليمية في العمل وترسيخ روح التعاون بين العاملين لديها .

٤- إستراتيجية التفاوض: يتضح من نتائج الجدول (١) الوسط الحسابي العام لإستراتيجية التسوية بلغ (٤,١٣) بانحراف معياري (٠,٩٣) علماً ان الوزن مئوي بلغ للبعد (٨٢%) وهذا يشير ان الوسط الحسابي العام اكبر من الوسط الفرضي لميزان الاختبار البالغ (٣) وهذا يؤكد حرص العينة على فتح النقاش والحوار بخصوص أي صراع يقع داخل المنظمة.

الجدول (١): متوسط الإجابات, الانحراف المعياري, شدة الإجابة لمتغير إستراتيجيات الصراع التنظيمي

السؤال	لا اتفق	لا اتفق تماماً	محايد	اتفق	اتفق تماماً	متوسط الإجابات	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
١	-	-	١	٦	١٢	٤,٥٨	٠,٦٠٧	٩١,٦
٢	-	-	-	١٣	٦	٤,٣٢	٠,٤٧٧	٨٦,٤
٣	-	-	١	٩	٩	٤,٤٢	٠,٦٠٧	٨٨,٤
٤	-	-	٤	٦	٩	٤,٤٢	٠,٨٠٥	٨٥,٢
٥	-	-	٣	٦	١٠	٤,٢٦	٠,٩١٧	٨٤,٢
٦	١	-	٦	٢	١٠	٤,٢١	٠,٩١٧	٨٤,٢
٧	-	-	١	٩	٩	٤,٢١	٠,٦٠٧	٨٨,٤
٨	-	-	٨	٨	٣	٣,٧٤	٠,٧٣٣	٧٤,٨
٩	-	-	٢	٥	١٢	٤,٥٣	٠,٦٩٧	٩٠,٦
١٠	-	١	٣	٩	٦	٤,٠٥	٠,٨٤٨	٨١,٠
إستراتيجية التنافس								
١	-	-	٣	٥	١١	٤,٤٢	٠,٧٦٨	٨٨,٤
٢	-	-	٦	٧	٦	٤,٠٠	٠,٨١٦	٨٠,٠
٣	١	-	٢	٤	١٢	٤,٤٢	٠,٩٠١	٨٨,٤
٤	-	-	٣	١١	٥	٤,١١	٠,٦٥٨	٨٢,٢
٥	-	-	٦	٦	٧	٤,٠٥	٠,٨٤٨	٨١,٠
٦	-	-	٤	٦	٩	٤,٢٦	٠,٨٠٦	٨٥,٢
٧	-	-	٥	٧	٧	٤,١١	٠,٨٠٩	٨٢,٢
٨	-	-	١	٤	١٤	٤,٦٨	٠,٥٨٢	٩٣,٦
٩	٢	-	٥	٣	٩	٤,٠٠	١,١٠٥	٨٠,٠
إستراتيجية التسوية								
١	١	-	٤	٨	٦	٤,٠٠	٠,٨٨٢	٨٠,٠
٢	-	-	٤	٥	١٠	٤,٣١	٠,٨٢٠	٨٦,٢
٣	١	-	٤	٧	٧	٤,٠٠	١,٠٥٤	٨٠,٠
٤	-	-	٥	٧	٦	٣,٩٥	٠,٩١١	٧٩,٠
٥	-	-	٤	٨	٧	٤,١٦	٠,٧٦٥	٨٣,٢
٦	١	-	٣	٧	٨	٤,١٦	٠,٨٩٨	٨٣,٢
٧	-	١	٦	٣	٩	٤,٠٠	١,١٥٤	٨٠,٠
٨	-	-	١	٢	١٦	٤,٧٩	٠,٥٣٥	٩٥,٨
إستراتيجية التعاون								
١	-	-	٦	٧	٦	٤,١٧	٠,٧٧٥	٨٣,٤
١	-	-	٦	٧	٦	٤,٠٠	٠,٨١٦	٨٠,٠

٢	-	-	٥	٨	٦	٤,٠٥	٠,٧٧٩	٨١,٠
٣	-	٢	٣	٢	١٢	٤,٦٠	١,٠٩٧	٨٥,٢
٤	-	٢	٢	٥	١٠	٤,٢١	١,٠٣٢	٨٤,٢
إستراتيجية التفاوض								
إستراتيجيات الصراع التنظيمي								
٨٢,٦	٠,٩٣١	٤,١٣						
٨٤,٠	٠,٨٠٩	٤,٢٠						

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة البحث من الملاكات التربوية في المدارس حول استراتيجيات الصراع التنظيمي لابد من تحديد الأهمية النسبية لكل من هذه الاستراتيجيات لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة وتحديد أي الاستراتيجيات أكثر أهمية وتأثير ويمكن توضيح ذلك في الجدول (٢)

الجدول (٢): الوسط الحسابي الموزون, الانحراف المعياري , الأهمية النسبية

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية
استراتيجيات الصراع التنظيمي	استراتيجيه التنافس	٤,٢٧	٠,٧٢٢	الأول
	استراتيجيه التسوية	٤,٢٢	٠,٨١٠	الثاني
	استراتيجيه التعاون	٤,١٧	٠,٧٧٥	الثالث
	استراتيجيه التفاوض	٤,١٣	٠,٧٣١	الرابع

#### ثانياً: تحليل ومناقشة آراء العينة لمؤشرات الأداء المتميز:

في هذه الفقرة سيتم التطرق الى عرض وتحليل استجابات أفراد العينة لاستمارة الاستبيان المحور الثالث المتعلق بمؤشرات الأداء المتميز والذي يتضمن المتعاملين والموارد وكفاءة العمليات والثقافة التنظيمية وكما يأتي:

١- المتعاملين : يتبين من نتائج الجدول (٣) والذي يتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لمتغير الأداء المتميز , حيث ان الوسط الحسابي العام لمؤشر الأداء المتميز بلغ (٤,١٤) بانحراف معياري (٠,٧٨) والوزن المئوي (٨٢%) , وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الفرضي لميزان الاختبار البالغ (٣) اتضح بأن الوسط العام اكبر من الوسط الفرضي وهذا دليل على وضوح أسئلة مؤشر الأداء المتميز للعينة وبنسبة اتفاق بلغت (٨٢%) أي إن هنالك اتفاقاً بين العينة على تحديد وتشخيص أهم احتياجات ومتطلبات المتعاملين من العملية التربوية والعمل على إشباع تلك الاحتياجات.

٢- الموارد: يتبين من نتائج الجدول (٣) إن الوسط الحسابي العام لمؤشر الموارد بلغ (٤,١٢) بانحراف معياري (٠,٨٤) ووزن مئوي بلغ (٨٢%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الفرضي لميزان الاختبار البالغ (٣) يتضح إن الوسط الحسابي العام اكبر من الوسط الفرضي وهذا يدل على وضوح أسئلة المؤشر للعينة وبنسبة اتفاق بلغت (٨٢%) وذلك يوضح رغبة وسعي عينة البحث على زيادة المهارات والمعارف من خلال إشراكهم بدورات تدريبية في مجال عملهم.

٣- كفاءة العمليات : تشير من نتائج الجدول (٣) إن الوسط الحسابي العام لمؤشر كفاءة العمليات بلغ (٤,٠٦) بانحراف معياري (٠,٨٤) ووزن مئوي بلغ (٨١%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الفرضي لميزان الاختبار البالغ

(٣) يتضح إن الوسط الحسابي العام اكبر من الوسط الفرضي وهذا يدل على تجانس إجابات عينة البحث ووضوح الأسئلة بالنسبة لهم وهو ما تؤكد نسبة اتفاق بلغت (٨١%) ويشير ذلك لإمكانية إدارة المدرسة كيفية سير العملية التربوية واستثمار الطاقات البشرية للوصول إلى أعلى مستوى من التعليم .

٤-الثقافة التنظيمية : تشير من نتائج الجدول(٣) إن الوسط الحسابي العام لمؤشر الثقافة التنظيمية بلغ (٤,١٨) بانحراف معياري (٠,٨٣) ووزن مئوي بلغ(٨٣%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الفرضي لميزان الاختبار البالغ (٣) يتضح إن الوسط الحسابي العام اكبر من الوسط الفرضي وهذا يدل على ووضوح الأسئلة بالنسبة للعينة وهذا يتضح من خلال نسبة اتفاق بلغت (٨٣%) وهذا يشير إلى تعزيز القيم والعادات والسلوكيات وتوافقها مع رغباتهم منسجمة مع أهداف المنظمة لان أساس نجاح المنظمة يعتمد على الثقافة التنظيمية.

الجدول (٣) :متوسط الإجابات , الانحراف المعياري , شدة الإجابة لمتغير الأداء المتميز

السؤال	لا اتفق	لا اتفق تماماً	محايد	اتفق	اتفق تماماً	متوسط الإجابات	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
١	-	-	٢	١٢	٥	٤,١٦	٠,٦٠٢	٨٣,٢
٢	-	-	٨	٦	٥	٣,٨٤	٠,٨٣٤	٧٦,٨
٣	-	١	٢	٧	٩	٤,٢٦	٠,٨٧٢	٨٥,٢
٤	-	-	٤	٥	١٠	٤,٣١	٠,٨٢٠	٨٦,٢
المتعاملين								
١	-	١	٤	٨	٦	٤,٠٠	٠,٨٨٢	٨٠,٠
٢	-	-	٥	٨	٦	٤,٠٥	٠,٧٧٩	٨١,٠
٣	-	-	٢	١٠	٧	٤,٢٦	٠,٦٥٣	٨٥,٢
٤	١	-	٣	٨	٧	٤,٠٥	١,٠٢٥	٨١,٠
٥	-	١	٥	٦	٧	٤,٠٠	٠,٨٤٢	٨٠,٠
٦	-	-	٣	٦	١٠	٤,٣٧	٠,٧٦١	٨٧,٤
الموارد								
١	-	٢	٢	٧	٨	٤,١١	٠,٩٩٤	٨٢,٢
٢	-	١	٤	١٠	٤	٣,٨٩	٠,٨٠٩	٧٧,٨
٣	-	-	٥	٧	٧	٤,١١	٠,٨٠٩	٨٢,٢
٤	-	-	١	٧	١١	٣,٨٩	٠,٦١٢	٧٧,٨
٥	-	١	٤	٢	١٢	٤,٣١	١,٠٣	٨٦,٢
كفاءة العمليات								
١	-	-	٣	٩	٧	٤,٢١	٠,٧١٣	٨٤,٢
٢	١	-	٣	٦	٩	٤,٢١	٠,٩١٧	٨٤,٢
٣	-	-	٣	٩	٧	٤,٢١	٠,٧١٣	٨٤,٢
٤	-	-	٢	٤	١٣	٤,٥٨	٠,٦٩٢	٩١,٦
٥	١	١	٧	٤	٦	٣,٦٨	١,١٥٧	٧٣,٦

٨٣,٦	٠,٨٣٨	٤,١٨	الثقافة التنظيمية
٨٢,٦	٠,٨٢٦	٤,١٣	الأداء المتميز

ويمكن تحديد الأهمية النسبية لكل من أبعاد الأداء المتميز من خلال الوزن المئوي لإجابات عينة البحث من أجل تحديد أولويات اهتمام العينة وتحديد أي من مؤشرات الأداء المتميز أكثر أهمية وتأثير بالنسبة لهم وذلك من خلال الجدول (٤)

الجدول (٤): الوسط الحسابي الموزون, الانحراف المعياري , الأهمية النسبية

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية
الأداء المتميز	المتعاملين	٤,١٤	٠,٧٨	الثاني
	الموارد	٤,١٢	٠,٨٤	الثالث
	كفاءة العمليات	٤,٠٦	٠,٨٤	الرابع
	الثقافة التنظيمية	٤,١٨	٠,٨٣	الأول

ثالثاً: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تركز هذه الفقرة على قياس علاقات الارتباط بين استراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء المتميز من خلال الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التي تضمنتها البحث وتم استخدام معامل ارتباط (سبيرمان) واختبار (t) لاختبار معنوية معاملات الارتباط , ولأجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى واثبات صحتها لابد من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها وكالاتي :-

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :- نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات التنافس والأداء المتميز والجدول (٥) يبين نتائج الحاسبة الالكترونية.

الجدول: (٥) نتائج اختبار الفرضية الأولى

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الأداء المتميز	متغيرات الأداء المتميز				قيمة t الجدولية	
			المتعاملين	الموارد	كفاءة العمليات	الثقافة التنظيمية	%٥	%١
استراتيجية التنافس	٠,٧١	٠,٦٢	٠,١٠٩	٠,٧٢	٠,٥٢	١,٣٢	١,٩٢	
قيمة t المحسوبة		١,٨٩						
القرار الإحصائي		قبول الفرضية الفرعية الأولى						

يتضح من نتائج الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المئوية (١%) بين مؤشر استراتيجية التنافس ومتغيرات الأداء المتميز حيث بلغت علاقة الارتباط الكلية (٧١%) , إن ما يدعم ذلك قيمة t المحسوبة لعلاقة الارتباط البالغة (١,٨٩) وهي اكبر من قيمة t الجدولية البالغة (١,٣٢) عند مستوى المعنوية (١%)

وان أكثر العلاقات قوة كانت بين استراتيجية التنافس ومتغيرات الأداء المتميز إذ بلغت (٠,٧٢) وذلك يدعم قبول الفرضية الفرعية الأولى .

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : نصت الفرضية الفرعية الثانية على وجود علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية التسوية والأداء المتميز والجدول (٦) يبين نتائج الحاسبة الالكترونية

الجدول: (٦) نتائج اختبار الفرضية الثانية

قيمة t الجدولية		متغيرات الأداء المتميز				الأداء المتميز	المتغير المعتمد
		الثقافة التنظيمية	كفاءة العمليات	الموارد	المتعاملين		
%١	%٥	٠,٦٩	٠,١٥	٠,٣٦	٠,٣٦	٠,٣٧	استراتيجية التسوية
١,٦٧	١,٩٢	١,٨٩				قيمة t المحسوبة	القرار الإحصائي
قبول الفرضية الفرعية الثانية							

يتضح من خلال الجدول (٦) أعلاه وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجية التسوية والأداء المتميز عند مستوى معنوية (١%) إذ بلغت قوة العلاقة (٠,٣٧) وما يؤكد ذلك قيمة t المحسوبة البالغة (١,٨٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧) عند مستوى معنوية (١%) ويلاحظ إن أكبر العلاقات شدة كانت بين استراتيجية التسوية ومتغيرات الأداء المتميز إذ بلغت (٠,٦٩). وبذلك نقبل بصحة الفرضية الثانية إي وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التسوية ومتغيرات الأداء المتميز .

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية التنافس والأداء المتميز والجدول (٧) يبين نتائج الحاسبة الالكترونية .

الجدول: (٧) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

قيمة t الجدولية		متغيرات الأداء المتميز				الأداء المتميز	المتغير المعتمد
		الثقافة التنظيمية	كفاءة العمليات	الموارد	المتعاملين		
%١	%٥	٠,٣٣	٠,١٥	٠,٣٣	٠,٧٢	٠,٧٣	استراتيجية التعاون
١,٦٥	١,٩٢	١,٨٩				قيمة t المحسوبة	القرار الإحصائي
قبول الفرضية الفرعية الثالثة							

يتضح من الجدول (٧) أعلاه وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجية التعاون والأداء المتميز عند مستوى معنوية (١%) إذ بلغت قوة العلاقة (٠,٧٣) وما يؤيد ذلك قيمة t المحسوبة البالغة (١,٨٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٥) عند مستوى معنوية (١%) ويلاحظ وجود تفاوت في قوة العلاقة إستراتيجية التعاون والأداء المتميز إذ كانت اقوي علاقة مع المتعاملين إذ بلغت (٠,٧٢) وهي لا تبعد كثيراً عن باقي متغيرات الأداء المتميز إذ كانت شدة العلاقة متقاربة , وبذلك نقبل بصحة الفرضية الفرعية الثالثة أي وجود علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية التنافس ومتغيرات الأداء المتميز .

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : نصت الفرضية الفرعية الرابعة على وجود علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية التفاوض والأداء المتميز والجدول (٨) يبين نتائج الحاسبة الالكترونية .  
الجدول: (٨) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

قيمة t الجدولية		متغيرات الأداء المتميز				الأداء المتميز	المتغير المعتمد
		الثقافة التنظيمية	كفاءة العمليات	الموارد	المتعاملين		
١%	٥%	٠,٣٣	٠,١٩	٠,٧٩	٠,٣٩	٠,٥١	استراتيجية التفاوض
١,٦٧	١,٩٢	١,٨٩				قيمة t المحسوبة	القرار الإحصائي
قبول الفرضية الفرعية الرابعة							

يتضح من الجدول (٨) أعلاه وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجية التفاوض والأداء المتميز عند مستوى معنوية (١%) إذ بلغت قوة العلاقة (٠,٥١) وما يؤيد ذلك قيمة t المحسوبة البالغة (١,٨٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧) عند مستوى معنوية (١%) ويلاحظ إن أكبر العلاقات شدة كانت بين إستراتيجية التفاوض والأداء المتميز هي الأعلى بين متغيرات الأداء المتميز إذ بلغت (٠,٧٩) وبذلك نقبل بصحة الفرضية الرابعة اي وجود علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية التفاوض ومتغيرات الأداء المتميز .

ولأجل الوقوف على معنوية علاقة الارتباط بصورة عامة بين إستراتيجيات الصراع التنظيمي مجتمعة كمتغير مستقل ومتغيرات الأداء المتميز مجتمعة كمتغير معتمد لابد من اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين إستراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء المتميز والجدول (٩) يبين ذلك .



الجدول: (٩) نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات استراتيجيات الصراع ومتغيرات الأداء المتميز

المتغير المعتمد	الأداء المتميز	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
المتغير المستقل			
استراتيجيات الصراع التنظيمي	٠,٧٠	١,٨٩	١,٣٢
النتيجة (القرار الإحصائي)	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء المتميز عند مستوى معنوي (١%)		
			درجة الثقة %٩٩

يتضح من الجدول (٩) وجود علاقة ارتباط إحصائية بين استراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء المتميز (المتعاملين، الموارد، كفاءة العمليات، وثقافة التنظيمية) معاً بدلالة متغيراتها مجتمعة إذ بلغ الارتباط بينهما (٠,٧٠) وقد بلغت قيمة t المحسوبة (١,٨٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٣٢) وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى يتضح مما تقدم اهتمام عينة البحث باستراتيجيات الصراع التنظيمي تساهم في تحقيق الأداء المتميز للمدارس.

يتضح مما تقدم بان اهتمام عينة البحث باستراتيجيات الصراع التنظيمي تساهم في تحقيق الأداء المتميز في المدارس، وبعد ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الأولى يمكن توضيح القوة الارتباطية لقيمة معامل سبيرمان وكما موضح في الجدول (١٠)

الجدول: (١٠) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

المتغير المعتمد	الأداء المتميز	الترتيب
المتغير المستقل		
استراتيجية التنافس	٠,٧١	الثاني
استراتيجية التسوية	٠,٣٧	الرابع
استراتيجية التعاون	٠,٧٣	الأول
استراتيجية التفاوض	٠,٥١	الثالث

رابعاً: تحليل واختبار علاقات الأثر بين متغيري البحث

تتطوي معلومات هذا الجزء وحقايقه وتحليلاته على اختبار فرضيات التأثير بين متغيري البحث من خلال الإجابة عن التساؤل الأتي (هل لاستراتيجيات الصراع التنظيمي تأثير على الأداء المتميز؟) ويتضمن هذا الجزء مضامين فلسفية غايتها تفسير اثر إستراتيجيات الصراع التنظيمي من عدمها على الأداء المتميز وعلى وفق الانحدار الخطي البسيط وكما يلي :

١- يتضح من الجدول (١١) إن إستراتيجية التنافس حققت اثراً دالاً إحصائياً على الأداء المتميز إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٦,١٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٤٥) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) وهذا يبين دور استراتيجية التنافس وأهميتها لدى المنظمات المبحوثة واهتمام إدارة المدارس بإستراتيجية التنافس بين الملاكات التربوية وتحفيزهم على العمل والإبداع والتكيف واتخاذ قرارات أفضل نتيجة لتقديم وجهات نظر عديدة ومتباينة.

جدول:(١١) تحليل تأثير المتغير التفسيري لإستراتيجية التنافس في المتغير الاستجابي الرئيس الأداء المتميز

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
٠,٠٢	٦,١٢	٣,٠٧٨	١	٣,٠٧٨	الانحدار ( الجزء المفسر )
		٠,٥٠٩	١٧	٨,٦٥٣	الباقى (الجزء غير المفسر)
قيمة t المحسوبة ١,٨٩٩			١٨	١١,٧٣١	مجموع الانحرافات
$\alpha = ٧,١٨٢$		$\beta = ٠,٦٨٨$		$R^2 = ٠,٥٠٤$	$t = (٠,٠٥) = ١,٧٤٠$ , $n = ١٩$
F الجدولية بمستوى دلالة $(٠,٠٥) = ٤,٤٥$					

٢-حققت إستراتيجية التسوية وهو المتغير الفرعي الثاني لاستراتيجيات الصراع التنظيمي أثراً معنوياً في الأداء المتميز إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٥,١٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٤٥) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) وهذا يشير إلى اهتمام وإدراك الملاكات التربوية عينة البحث بإستراتيجية التسوية وحل مشكلات الصراع بطريقة مرضية جميع الأطراف وكما هو موضح في الجدول (١٢)

جدول:(١٢) تحليل تأثير المتغير التفسيري لإستراتيجية التسوية في المتغير الاستجابي الرئيس الأداء المتميز

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
٠,١٢٤	٥,١٧	٠,٤٠٤	١	٠,٤٠٤	الانحدار ( الجزء المفسر )
		٠,١٨٦	١٧	٣,١٦١	الباقى (الجزء غير المفسر)
قيمة t المحسوبة ١,٨٩٩			١٨	٣,٥٦٥	مجموع الانحرافات
$\alpha = ٤,٢٧٨$		$\beta = ٠,٠٠٨$		$R^2 = ٠,١٣٨$	$t = (٠,٠٥) = ١,٧٤٠$ , $n = ١٩$
F الجدولية بمستوى دلالة $(٠,٠٥) = ٤,٤٥$					

٣-حققت إستراتيجية التعاون وهو المتغير الفرعي الثالث لاستراتيجيات الصراع التنظيمي أثراً معنوياً في الأداء المتميز ونستدل على ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (٤,٩٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٤٥) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) وهذا يؤكد على اهتمام عينة البحث بإستراتيجية التعاون من خلال والتعامل معها بطريقة تشاركية تعاونية تجعل المنظمة أقوى وأكثر نمواً وتطوراً ويؤدي ذلك إلى نتائج داعمة ومثمرة ومحسنة في صحة المنظمة وكما هو موضح في الجدول (١٣)

جدول:(١٣) تحليل تأثير المتغير التفسيري لإستراتيجية التعاون في المتغير الاستجابي الرئيس الأداء المتميز

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
٠,٠١	٤,٩٤٤	٠,٥٠٢	١	٠,٥٠٢	الانحدار ( الجزء المفسر )
		٠,١٠٢	١٧	١,٧٣٤	الباقى (الجزء غير المفسر)
قيمة t المحسوبة ٢,١٠٩			١٨	٢,٢٣٦	مجموع الانحرافات
$\alpha = ١,٨٤٦$		$\beta = ٠,٥٧٤$		$R^2 = ٠,٥٤٠$	$t = (٠,٠٥) = ١,٧٤٠$ , $n = ١٩$
F الجدولية بمستوى دلالة $(٠,٠٥) = ٤,٤٥$					

٤- لم تحقق إستراتيجية التفاوض وهو المتغير الفرعي الرابع لاستراتيجيات الصراع التنظيمي اثراً معنوياً في الأداء المتميز إذ كانت قيمة (F) المحسوبة البالغة (٣,١٢) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٤٥) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) و هنا يجب على إدارات المدارس الاهتمام بإستراتيجية التفاوض من خلال محاولة تجنب المشكلة وتهئية أطرافها وتفاوض معهم منعا لتفشي الشعور بالغضب أو الإحباط، وكما هو موضح في الجدول (١٤)

جدول:(١٤) تحليل تأثير المتغير التفسيري لإستراتيجية التفاوض في المتغير الاستجابي الرئيس الأداء المتميز

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
٠,٠٩	٣,١٢٨	٣,١١٣	١	٣,١١٣	الانحدار ( الجزء المفسر )
		٠,٩٩٥	١٧	١٦,٩١٨	الباقى (الجزء غير المفسر)
	قيمة t المحسوبة ٠,١٤٨		١٨	٢,٢٣٦	مجموع الانحرافات
	$\alpha = 1,760$	$B = 0,226$		$R^2 = 0,543$	$t = 1,740 = (0,05)$ , $n = 19$
F الجدولية بمستوى دلالة (٠,٠٥) = ٤,٤٥					

يتضح من النتائج أعلاه إن متغير استراتيجيات الصراع التنظيمي حقق أثراً معنوياً في تحقيق الأداء المتميز وكما هو موضح في الجدول (١٥) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٤,٤١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

جدول:(١٥) تحليل تأثير المتغير التفسيري لإستراتيجية الصراع التنظيمي في المتغير الاستجابي الرئيس الأداء المتميز

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
	٤,٤١١	٠,٩٢٢	١	٠,٩٢٢	الانحدار ( الجزء المفسر )
		٠,٢٠٩	١٧	٣,٥٦١	الباقى (الجزء غير المفسر)
	قيمة t المحسوبة ١,٨٩١		١٨	٤,٤٨٣	مجموع الانحرافات
	$\alpha = 4,412$	$B = 0,040$		$R^2 = 0,503$	$t = 1,740 = (0,05)$ , $n = 19$
F الجدولية بمستوى دلالة (٠,٠٥) = ٤,٠٨					

#### المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً : الاستنتاجات:

- ١- تسعى المنظمات الخدمية منها التعليمية بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية لتحقيق الأداء المتميز وهذا ما يدفعها إلى العمل على تحديث وتطوير أساليب الخدمة المقدمة وكذلك أوقاتها .
- ٢- تسعى المنظمات التعليمية من خلال إعمالها إلى التميز عن مثيلاتها من المنظمات التعليمية الأخرى وهي لأجل ذلك تسلك مختلف الاستراتيجيات الصراع التنظيمي للوصول لغايتها ومن أهمها الحفاظ على ركائزها واعتبار المتعاملين والموارد من الركائز المعتمدة عليها في منظماتها .

- ٣- يعتبر الأداء المتميز هدف تسعى المنظمات لتحقيقه وخصوصاً التعليمية والتي هي على تماس مباشرة مع المتعلمين لذلك يتضح سعي هذه المنظمات لاستغلال الموارد بكفاءة عالية وخلق ثقافة تنظيمية من أجل الوصول للأداء المتميز في العمل، أي تكون السبابة للمنافسة ولعل الإدارات المدرسية إحدى هذه المنظمات المتميزة.
- ٤- إن مؤشرات الأداء المتميز (المتعاملين، الموارد، كفاءة العمليات، الثقافة التنظيمية) كان لها علاقة لاستراتيجيات الصراع التنظيمي مما يدل على قدرة المدارس عينة البحث لتحقيق أهدافها المنشودة، فيما كان المتغير الأخير (إستراتيجية التفاوض) غير دال إحصائياً في الأداء المتميز.
- ٥- هنالك ادراك واهتمام لدى عينة البحث بخصوص توفير الركائز الأداء المتميز من عاملين متميزين وطرق وأساليب حديثة ومجموعة من الإجراءات الاستباقية التي تسعى المدارس دائماً لاتخاذها حرصاً منها للحفاظ على المسيرة التربوية.
- ٦- تؤكد النتائج المتعلقة بالمؤشرات المعتمدة في التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث ثبات صحة اغلب الفرضيات الفرعية وتأسيساً على ذلك صحة الفرضيات الرئيسية للبحث والتي تشير إلى (هنالك علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الصراع التنظيمي وتحقيق الأداء المتميز).

#### ثانياً: التوصيات:

- ١- التخلي عن النظرة السلبية التي يتبناها المديرون للصراع وتبني فكرة وجود آثار ايجابية تطلعاً لتفعيل الأداء المتميز
- ٢- تدريب الملاكات داخل المؤسسات التعليمية وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لتشخيص استراتيجيات الصراع التنظيمي واستخدام الطريقة المثلى لعله.
- ٣- تعميق فهم العاملين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المختلفة ولمزايها و سلبيات كل استراتيجية، وتعريفهم بالحالات والظروف التنظيمية التي يمكن فيها استخدام الاستراتيجية المناسبة.
- ٤- طالما إن المعركة التي تخوضها المنظمات هي من أجل الحصول على الأشخاص الكفؤين من أصحاب العقول ذات الأداء المتميز ويمكن إن يصبحوا استراتيجيين لهم رؤى خلاقة ويضيفون قيمة للمنظمة لذلك لا بد من اعتماد منجيهة للحصول والمحافظة على مثل هؤلاء الأفراد من خلال:
- البحث عن الموارد الموجودة في المنظمة والتي لديها بعض الخبرات عن الاستراتيجيات الصراع والمهارات المتطورة التي ستساهم في رفد المنظمة باستراتيجيات الملازمة للتميز.
- استخدام هؤلاء الأفراد الذين لديهم مهارات المتطورة ووضعهم في المكان والزمان المناسبين والعمل على زيادة التحديات التي تواجههم في العمل .
- في حالة عدم وجود مثل هؤلاء الأفراد داخل المنظمة عليها إن تسعى لاستقطابها من خارج حدود المنظمة عبر مجموعة من الأساليب التي من شأنها جذب انتباههم للمنظمة وكسبهم في النهاية .

## المصادر العربية

### البحوث والدوريات:

- [1] الجعافرة، صفاء جميل، "اساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالابداع الاداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"، دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٠ ، العدد ٢، ٢٠١٣، ص ١٦٢ .
- [٢] جمعه ، سيد هارون ، "الصراع " ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، فرع الإسكندرية والبحيرة، مصر ، ٢٠٠٢، ص٦ .
- [٣] جميل، احمد ، سفير، محمد ، " التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات"، مجمع مداخلات المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر، ٢٠١١، ص٥٦ .
- [٤] الحكيم، ليث علي، زوين ، عمار عبد الامير، الخفاجي ، حاكم جبوري، "دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، جامعة الكوفة ، كلية الادارة والاقتصاد ، ٢٠٠٨، ص٨ .
- [٥] الخالدي، أحمد بن محمد بن مهدي، " اساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين" ، السعودية ، ٢٠٠٨، ص٩، ١٥ .
- [٦] الدين، نجوى يوسف جمال، جابر، سامي سليمان حامد ، حامد، نجلاء محمد" استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا"، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، العدد ١، جامعة القاهرة ، ٢٠١٤، ص١٦-١٧ .
- [٧] يوسف ، بومدين "إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز"، مجلة الباحث /عدد٥، ص٢٧-٣٧، ٢٠٠٧، ص٣٣ .

### الكتب:

- [٨] حريم ، حسين، " السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال "، ط 2، دار ومكتبة الحامد ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٤، ص١٢ .
- [٩] القريوتي، محمد قاسم ، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، ط٣، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٠، ص٢٦، ٣٠٣ .

### الرسائل والاطاريح:

- [١٠] شنه، محمد رضا " استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة على عينة من المؤسسات في الشرق الجزائري"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري -قسنطينة، كلية العلوم الانسانية، ٢٠٠٧، ص٧٦ .
- [١١] العويوي، محمد فراس شاهر، " دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، ٢٠١٣، ص٢٥ .
- [١٢] عساف، محمد حسين ، "ادارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة"، اطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنس، فرع الانبار، العراق، ٢٠١٣، ص٥٤ .

- [١٣] دروزة ,سوزان صالح,"العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الاداء المؤسسي ", رسالة ماجستير ,جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا, كلية العلوم المالية والادارية , ٢٠٠٨, ص٩٣ .
- [١٤] طه ,لينا داود محمد , " العلاقات بين المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية", رسالة ماجستير,جامعة الازهر بغزة ,كلية الاقتصاد والعلوم الادارية , قسم ادارة الاعمال , ٢٠١٣, ص١٨
- [١٥] العبسي, إيمان عبد الغني كاظم, "أثر الصراع بين الإدارة والأطباء في قرارات المستشفى", بحث دبلوم العالي , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد , ٢٠٠٢, ص١٨ .
- [١٦] الملوك , جلال سعد عبدالرحمن شريف ، "اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في جامعة الموصل" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل , ٢٠٠٢, ص١٣٢ .
- [١٧] يوسف, بسام عبد الرحمن, "اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز, دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل, اطروحة دكتوراه, جامعة الموصل , كلية الادارة والاقتصاد ٢٠٠٥ ص ٧, ٤٨-٤٩, ٥٥

### English sources

#### Journal:

[18] Tonder, Chris van, Havenga, Werner and Visagie, Jan " The Causes of Conflict in Public and Private Sector Organizations in South Africa", Managing Global Transitions, Volume 6 , Number 4, pp373-401, 2008 , P375

[19] Starks, G. L. " Managing conflict in public organizations" Public Manager, 35(4), pp. 55-60, 2006, P57.

[20] Lam, P. K., Chin, K. S., & Pun, K. F" Managing conflict in collaborative new product development: A supplier perspective", International Journal of Quality and Reliability Management, 24(9) pp.891-907, 2007, P899

#### Books:

[21] Quick, J.C., Nelson, D.I., "Principles of organizational learning behavior: Realities and challenges", south-western, cengage, 2009, P110.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بابل  
كلية الإدارة والاقتصاد

### الاستبانة

أخي الكريم المحترم  
أختي الكريمة المحترمة  
تحية طيبة

بالنظر لما نعهده بكم من علم ومعرفة وخبرة، أضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات البحث بعنوان (العلاقة بين إستراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء المميز، دراسة استطلاعية لأراء عينة من الكوادر التربوية لمجموعة مدارس في محافظة بابل). لذا نرجو تعاونكم معنا في الإجابة على الفقرات التي تضمنتها الاستبانة ومن واقع خبرتكم في العمل بالمدرسة، علماً أن إجابتكم تعامل بشكلٍ سرّي ولأغراض البحث العلمي حصراً. شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم

ومن الله التوفيق..

الباحثة

م.م ابتهاج فارس علي

**أولاً: معلومات عامة**

- بيانات شخصية

(أ) الجنس: ذكر  أنثى

(ب) العمر: ٢٠-٣٠  ٣١-٤٠  ٤١-٥٠  ٥١-٦٠  ٦١ فأكثر

(ج) التحصيل العلمي:  بكالوريوس  دبلوم فني

إعدادية  أخرى تذكر

(د) عدد سنوات الخدمة:

(هـ) الموقع الوظيفي الحالي

(و) الحالة الاجتماعية: متزوج  أعزب  أخرى تذكر لطفاً

ملاحظة: يرجى وضع علامة (✓) في الحقل المناسب تحت الإجابة التي تعتقد بأنها تعبر عن رأيك بكل صدق.

**ثانياً: البيانات الخاصة بمتغيرات البحث**

١- البيانات الخاصة باستراتيجيات الصراع التنظيمي :

اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق تماماً	لا أتفق	١- إستراتيجية التنافس
					١- تعمل ادارة المدرسة في حالة نشوء صراع عادة تستخدم خبرتها العلمية والعملية للحل تلك الصراعات.
					٢- تصر ادارة المدرسة دائماً على متابعة دورك في حالة وجود مشكلة وتمسك بحلك لها .
					٣- تتيح المدرسة الفرصة في إقناع الآخرين بالحلول التي تقدمها لحل المشاكل وقدرتك في التعامل مع المعلومات.
					٤- تمتلك ادارة المدرسة السلطة لترويج الأفكار والقرارات التي تسعى لتحقيقها.



					٥- تعمل ادارة المدرسة بجهد كبير لتطوير العملية التعليمية وبافضل الوسائل والطرق.
					٦- تطالب ادارة المدرسة في بعض الأحيان بتأييد وجهة نظر بعض المدرسين
					٧- تتعامل إدارة المدرسة دعم المدرسين في مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة.
					٨- تحاول إدارة المدرسة والمدرسين تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض.
					٩- تطالب الادارة المدرسين بتقديم تنازلات من البعض على حساب البعض الاخر.
					١٠- تناقش الادارة قضية ما في العمل لبيان موقف الاطراف المتنازعة.
					٢- إستراتيجية التسوية
اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً	لا اتفق	
					١- تسعى ادارة المدرسة إلى التسوية عند نشوء صراع في العمل للوصول إلى حل يرضي الطرفين.
					٢- تحاول الادارة أن تتجنب أخذ مواقف معينة يمكن ان تثير الجدل والنقاش.
					٣- تحرص الادارة على تقديم آراء ومقترحات لا تجرح شعور المدرسين في العمل.
					٤- تعد اسلوب الأخذ والعطاء (تبادل الآراء) هو أفضل طريق لك لتسوية الخلافات العالقة في المدرسة.
					٥- تحاول ادارة المدرسة اقتراح الحلول التي ترضي قدر الامكان جميع الأطراف المتصارعة.
					٦- تقترح ادارة المدرسة الحل الوسط هو اسلوباً جيداً للتغلب على المشاكل او تسوية الخلافات الموجودة.
					٧- تحاول الادارة ان تدع المدرسين يتحملون لوحدهم مسؤولية حل الصراعات التي تنشأ فيما بينهم
					٨- توجّل الإدارة الخوض في الصراعات حتى يصبح لديها الوقت الكافي للتدقيق فيها والقدرة على مواجهتها.
					٩- تتخذ ادارة المدرسة الإجراءات الضرورية لتسوية النزاعات التي لا فائدة منها.

٣- إستراتيجية التعاون				
اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً	لا اتفق
				١- تحاول ادارة المدرسة التعاون معهم من أجل فهم حقيقة المشكلة والعمل على حلها.
				٢- تعتقد الادارة بإمكانية روح فريق في الوصول إلى أفضل الحلول مقارنة بالحلول التي يمكن ان يصل لها أي شخص يعمل باستقلالية.
				٣- تعتقد ادارة المدرسة ان التفاهم المشترك وتبادل المعلومات الصحيحة بين الأطراف المتصارعة قد يقود إلى حلول ترضي للجميع.
				٤- تحاول الادارة تقديم أكبر قدر من المساعدة إذا طلب منها ذلك للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل الموجودة.
				٥- تفضل الادارة ان تسمع رأي كل واحد في المدرسة وتساهم في تكوين رأي جماعي لحل المشكلة.
				٦- تحاول الادارة أن تتعاون بأخذ مواقف معينة يمكن ان تثير الجدل والنقاش.
				٧- تناقش ادارة المدرسة خطوات العملية التعليمية في العمل وترسيخ روح التعاون بين المدرسين.
				٨- تسعى إدارة المدرسة لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع.
٤- إستراتيجية التفاوض				
اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً	لا اتفق
				١- تتفاوض ادارة المدرسة عادة عند نشوء صراع في العمل .
				٢- تحاول الادارة جاهدةً تجنب نشوء أي خلاف في العمل مهما كانت الأسباب.
				٣- تفضل ادارة المدرسة على اخذ آراء المدرسين لتجنب التوتر وتصعيد المواقف في العمل.
				٤- تعمل ادارة المدرسة على فتح النقاش والحوار بخصوص أي صراع يقع داخل المدرسة خوفاً من تأزم الأمور والوصول إلى طريق مغلق.

## ثالثاً: البيانات الخاصة بمتغيرات البحث

## ١- البيانات الخاصة بالأداء المتميز

١- المتعاملين					
اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً	لا اتفق	
					١- تسعى الإدارة المدرسية على تحديد وتشخيص أهم احتياجات ومتطلبات المتعاملين من العملية التربوية.
					٢- تعمل الإدارة المدرسة على إشباع حاجات كافة المتعاملين من الخدمة التعليمية.
					٣- تسعى الإدارة المدرسية على تقديم خدماتها تفوق توسعات المتعاملين منها.
					٤- تتصف سياسات الإدارة المدرسية برعاية المتعاملين في جميع المستويات.
٢- الموارد					
اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً	لا اتفق	
					١- تمتلك المدرسة الموارد المادية وغير المادية التي تميزها عن بقية المدارس.
					٢- تنمي وتحافظ المدرسة على مواردها بهدف خلق تنمية مستدامة لمواردها الداخلية.
					٣- تسعى الإدارة المدرسة إلى إدامة وتطوير مواردها البشرية.
					٤- تعمل ادارة المدرسة على زيادة المهارات والمعارف من خلال إشتراكهم بدورات تدريبية في مجال عملهم.
					٥- تسعى الادارة لإيجاد طرائق جديدة لتسخير واستعمال الموارد والمعدات الموجودة في المدرسة
					٦- تسعى الإدارة على خلق روح المجازفة لديك تثير حماسك لتقديم آراء جديدة ومبدعة تفيد المدرسة.
٣- كفاءة العمليات					
اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً	لا اتفق	
					١- تسعى الإدارة المدرسية بضرورة تكوين فرق العمل من أجل إنجاز الاهداف.
					٢- تلتزم الإدارة مدرسيها على أداء أعمالهم بالشكل الصحيح من اول مرة.

					٣- تستخدم الإدارة المدرسية المعلومات الراجعة حول خدماتها بهدف تقييم أداء المتميز.
					٤- تسعى ادارة المدرسة الى ممارسة المدرسين عملهم في مجال تخصصهم مما يساهم في زيادة الخدمة التعليمية.
					٥- تدفع ادارة المدرسة الى بذل جهود كبيرة لتكوين علاقات العمل الجيدة لزيادة الخدمة التعليمية .
					٤- الثقافة التنظيمية
اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً	لا اتفق	
					١- تدعم الإدارة المدرسية جهود أفرادها من اجل الوصول إلى أفضل الممارسات في الأداء المتميز .
					٢- تقوم الإدارة المدرسية بتفويض العاملين بالسلطات التي تتناسب مسؤولياتهم.
					٣- تسعى الإدارة المدرسية بتوفير ثقافة عالية للأفراد بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الأداء.
					٤- الصراعات التنظيمية المستمرة داخل المدرسة تؤثر غالباً في إمكانية تحسين العملية التربوية
					٥- تمتلك المدرسة تغذية راجعة للإدارة العليا لمواجهة اي مشكلة تواجه العمل.