

## مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي

د. "محمد أمين" حامد القضاة  
قسم الإدارة التربوية والأصول  
كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية

د. نايل سالم الرشيدة  
قسم الأصول والإدارة التربوية  
كلية العلوم التربوية- جامعة مؤتة

## مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي

د. "محمد أمين" حامد القضاة  
قسم الإدارة التربوية والأصول  
كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية

د. نايل سالم الرشايذة  
قسم الأصول والإدارة التربوية  
كلية العلوم التربوية- جامعة مؤتة

### الملخص

هدف البحث تعرف مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي، وتأثيرها بمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التربوية. ولتحقيق هدف البحث تم تصميم استبانة تكونت من (37) فقرة، وتكونت عينة البحث من (81) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج البحث أن مدى تطبيق أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي وجاءت كما أوضحت النتائج، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0,05$ ) لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التربوية.

**الكلمات المفتاحية:** الصراع التنظيمي، إدارة الصراع، الإدارة التربوية.

## The Application of Secondary School Principals in Al-Karak Governorate of Methods of Management of Organizational Conflict from Islamic Perspective

Dr. Nayel S. Al-Rashaideh  
Faculty of Educational Science  
Mu'tah University

Dr. "Mohammed Amin" H. Al- Qudah  
Faculty of Educational Science  
Jordon University

### Abstract

This research aimed to identify the application of secondary school principals in Al-Karak Governorate of methods of management of organizational conflict from Islamic perspective, and its influence by gender, educational qualification, and educational experience variables.

To achieve the research purpose a questionnaire was designed which consisted of (37) items. The research sample consisted of (81) principals.

The results showed a high application of methods of management of organizational conflict from Islamic perspective and on all the fields, and that there were no statistical ( $\alpha \leq 0.05$ ) effect to the variables of gender, educational qualification, and educational experience.

**Key words:** organizational conflict, educational administration, conflict management.

## مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي

د. "محمد أمين" حامد القضاة  
قسم الإدارة التربوية والأصول  
كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية

د. نايل سالم الرشايذة  
قسم الأصول والإدارة التربوية  
كلية العلوم التربوية- جامعة مؤتة

### المقدمة

بعد الصراع ظاهرة إنسانية تتعدد أسبابها وتنوع نتائجها وتباين أشكالها ومستوياتها. لتقرر بعد ذلك حقيقة واضحة مؤكدة، وهي أن البشر بطبيعتهم الاجتماعية الموصوفة بالدينامية والنشاط والتفاعل المستمر، لا يمكن أن يدوم حالهم على الوفاق والاتفاق، فبالتفاعل يحدث التعارض في المصالح، والاختلاف في الآراء والتوجهات، وعدم التوازن، التي تولد جميعها الإحباط، وخلق المعيقات والحواجز أمام تحقيق الأهداف.

والمؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات الأخرى، تعاني أنواعا مختلفة من الصراع التنظيمي، فالمدرسة مثلا وهي أصغر وحدة بنائية مثلة للنظام التعليمي، تشكل صورة مصغرة لما يحدث بداخله من تفاعلات، وما يتمخض عنها من صراعات، وما يسودها من مناخ تعليمي يتصف أحيانا بالتشاحن وتقاطع المصالح والأهداف (عويس، ٢٠٠٢)، بل إنها تعيش أشكالا من الصراع بصورة يومية، مع التأكيد في هذا الصدد بأن القدرة على التعامل مع هذا الصراع تؤثر إيجابا في تحقيق الأهداف وتحصيل الطلاب في المدارس، وتزيد من دافعية المعلمين، وتساهم في الفاعلية التنظيمية، والمحافظة على الصحة الإيجابية للمدرسة وسلامتها.

وقد لقي مفهوم الصراع التنظيمي اهتماما كبيرا من قبل علماء الإدارة والتربية والسياسة والاجتماع والاقتصاد وعلم النفس خلال عقود طويلة، باعتباره - أي الصراع التنظيمي - يمثل ظاهرة يصعب تجنبها ولا مفر منها في المنظمات، والاختلاف بين الناس أمر طبيعي، فبالاحتكاك المباشر وندرة الموارد وغموض الأدوار واختلاف التصورات؛ يحدث التعارض والتنافر ويؤدي إلى مشاكل سلوكية يواجهها الفرد في عمله، وتعاني منها الجماعة في المؤسسة (القربوتي، ٢٠٠٠)، ولعل هذا مصداق قوله تعالى "ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة، ولا يزالون مختلفين" (هود، ١٨).

وقد تباينت نظرة المدارس الفكرية إلى الصراع؛ بين نظرة تقليدية ترى أن الصراع عامل

ضعف وإيذاء، ويجب التخلص منه جذريا، ووجوده دليل على ضعف كفاية المدير وعجزه الإداري؛ ونظرة معاصرة تعتبره ظاهرة صحية طبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية، بل وضرورية للمحافظة على روح التجديد والتغيير داخل المنظمة، وقد ارتبط بهذه النظرة المعاصرة مصطلح إدارة الصراع، وهو إقرار بحقيقة هامة هي أن للصراع جوانب إيجابية، وأخرى سلبية، وأن هناك حاجة ماسة لإدارته بدلا من التخلص منه والقضاء عليه.

وفي هذا الصدد يؤكد (سالم، ١٩٨٨) على أهمية امتلاك الأفراد لكفايات إدارة الصراع التي تعتبر من الأولويات المهمة والضرورية لأي فرد في المنظمة، بل إن امتلاكها يعادل امتلاك مهارة التخطيط، والاتصال، والدافعية، فالتدريب على مهارة إدارة الصراع قد غيّر من سلوكيات الأفراد إيجابيا في التعامل مع الصراع التنظيمي والتعاطي مع مظاهره وأثاره.

وبالرغم من كون ظاهرة الصراع ظاهرة بشرية لازمت وجود البشر منذ البداية، غير أنها لم تخضع للدراسة ولم يتم التعامل معها كظاهرة إيجابية إلا حديثاً، حيث تقرر في الأدب الإداري أخيراً، أن إزالة الصراع أمر غير ممكن، وأن الأساس الاهتمام بكيفية معالجة الصراع وإدارته. ففي المؤسسات التربوية يدرك المعلمون والإداريون والجمهور الداخلي والخارجي للمدرسة الأمور بطرق مختلفة، ولا توجد إجابات قاطعة لقضايا ذات صلة بالأداء والتحصيل والانضباط واستراتيجيات التدريس وما إلى ذلك، فادعاء أو فرض الإجماع ليس تصرفاً سليماً، وعلى الإداريين الإقلاع عن عقلية «الطريقة الوحيدة المثلى».

ويشير مفهوم الصراع إلى عملية الخلاف والنزاع الذي ينشأ كرد فعل لممارسة أو ضغط من جانب فرد أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة، سواء من داخل عملها أم من خارجه، وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو المجموعة أو المنظمة، وذلك لأسباب مختلفة تتباين في مصادرها، وتتعدد في أبعادها، فمن ندرة الموارد، إلى الشخصية الميالة للنزاع أو العدوان، وغموض الأدوار، أو خلل في الاتصالات، واختلاف الأهداف وتباين القيم، واختلاف التصورات والإدراك، والسلطة غير المناسبة، والإدارة الدكتاتورية، والمكانة غير الملائمة.

ويمكن أن تضاف أسباب أخرى للصراع من المنظور الإسلامي (عطاري، ٢٠٠٨) مثل: إرادة الله كما ورد في القرآن عدم جعل الناس أمة واحدة كما في قوله تعالى "وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ \* إِلَّا مَنْ رَحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ لَأُمْلَأَنَّ جَهَنَّمَ مِنَ الْجِنَّةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ" (هود، ١١٨-١١٩)، أو هو قانون التدافع في الأرض كما في قوله تعالى "وَلَوْ لَا دَفَعُ اللَّهُ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ

عَلَى الْعَالَمِينَ" (البقرة، ٢٥١). وكذلك المصالح الذاتية والرغبات الشخصية وتباين الخبرات والثقافات كما في قول سبحانه "زَيْنَ لِلنَّاسِ حُبُّ الشَّهَوَاتِ مِنَ النِّسَاءِ وَالْبَنِينَ وَالْقَنَاطِيرِ الْمُقَنْطَرَةِ مِنَ الذَّهَبِ وَالْفِضَّةِ وَالْخَيْلِ الْمُسَوَّمَةِ وَالْأَنْعَامِ وَالْحَرْثِ ذَلِكَ مَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْنُ الْمَآبِ (آل عمران، ١٤). وفوق ذلك فنحن معرضون للغواية كما في قوله تعالى "قَالَ فَبِمَا أَغْوَيْتَنِي لأَقْعُدَنَّ لَهُمْ صِرَاطَكَ الْمُسْتَقِيمَ ثُمَّ لَآتِيَنَّهُمْ مِنْ بَيْنِ أَيْدِيهِمْ وَمِنْ خَلْفِهِمْ وَعَنْ أَيْمَانِهِمْ وَعَنْ شَمَائِلِهِمْ وَلَا تَجِدُ أَكْثَرَهُمْ شَاكِرِينَ" (الأعراف، ١٦ - ١٧).

ولما كانت المدرسة أصغر وحدة بنائية مثلة للنظام التعليمي. وصورة مصغرة لما يحدث بداخله من تفاعلات وما يتمخض عنها من صراعات: فإن دور مدير المدرسة وما يمتلكه من خبرات ومهارات في إدارة الصراع التنظيمي، وتفعيل استراتيجياته داخل النظام المدرسي، تشكل مجموعها عاملاً أساسياً وحاسماً في معالجة الصراع والاستفادة من معطياته ونتائجه، حيث تؤكد أدبيات الإدارة التربوية في هذا السياق على مجموعة من النقاط الخاصة بدور مدير المدرسة في إدارة الصراع، يمكن إجمالها بالتالي (البواب، ١٩٨٦؛ الخضور، ١٩٩٦):

١- أن مدير المدرسة الذي يستطيع أن يتعامل مع الصراعات التنظيمية بطريقة إيجابية، متبعاً إستراتيجية فعالة، يمكن أن يساعد بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة، فالمدير يلعب دوراً هاماً في إكساب المعلمين والعاملين بالمدرسة الكثير من الخبرات والمهارات الوظيفية وذلك من خلال عملية تحديد المهام، والاختصاصات وتقسيم الأدوار بين المعلمين والتنسيق فيما بينهم، وباختصار شديد فهو المتحكم الرئيس في المصادر التنظيمية المسببة للصراع.

٢- أن النظرة الإيجابية للصراع يمكن أن تفضي إلى العديد من النتائج التنظيمية، التي يصعب التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر سلبي، فضلاً عن كونه مصدراً للعديد من المشاكل التنظيمية، ومن ثم فإن الصراع - إن تم التعامل معه بصورة إيجابية - يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة؛ مثل تحسين عملية صنع القرارات، وزيادة القدرة على تقبل التغيير والتطوير ومن ثم الابتكار، شريطة أن يحسن مدير المدرسة اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارة هذا الصراع.

٣- ضرورة العمل على إدارة الصراع من منظور علمي، والعمل على تقليل كمية الصراعات التعليمية ومن ثم تقليل درجة خطورتها والسعي وراء الجوانب الإيجابية للصراع، وإيضاح أن اختيار مدير المدرسة للإستراتيجية الملائمة لإدارة الصراع يمكن أن يساعد على تحقيق العديد من الجوانب الإيجابية لمدير المدرسة والمعلمين والمدرسة كلها، بل أكثر من ذلك قد يؤدي إلى

الوقاية من حدوث الصراع غير المفيد.

وقد أفاضت الأدبيات الإدارية في تناول أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع، فمن التجنب، إلى التلطيف، مروراً بالقمع، والمساومة، والمواجهة، والاستيعاب، والتعاون، والتنافس، والمناورة وغيرها. ويمكن لجميع هذه الاستراتيجيات أن تنجح ولكن تفضيل إحداها على الأخرى يعتمد على كل حالة بعينها، وعلى أطراف الصراع ذاتها، وهذه الأساليب مقبولة من المنظور الإسلامي، ولكن الطريقة الإسلامية لإدارة الصراع تتجاوز ذلك لتشمل (Al Buraay, 1990):

- تأكيد الوحدة والتوافق والتعاون والتحذير من الصراع وآثاره المدمرة.
- تلطيف الصراع بتأكيد ما هو مشترك من عناصر وأرضيات، وكذلك التهوين من أسباب الاختلاف.
- تنوير الناس بأسباب الصراع، والدعوة للتحقق والتفحص والتريث وجمع الشواهد قبل إصدار الحكم، والتحذير من التخمين والإشاعات والفضائح والظن.
- التحذير من الرغبات الشخصية والشهوات العارمة والمصالح المكتسبة والكراهية والحقد، وغرس أخلاق التسامح واللباقة والصبر والاعتدال وحب الخير.
- مقت المناورة والمماحكات اللفظية والمناوشات والخداع وسحب البساط ولي أعناق الحقائق واتخاذ مواقف دفاعية والتصلب أو العناد في المواقف.
- ولعل أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي تتنوع وتتعدد، دون أن يعيبها أن تستفيد من تجارب الآخرين في هذا المجال، ولكن البحث الحالي اختار ست أساليب دون غيرها هي:

١- الإيثان: وهي أن يقدم الإنسان حاجة غيره من الناس على حاجته، برغم احتياجه لما يبذله، ودليها من القرآن، قوله تعالى: «وَيُؤْتُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ» (سورة الحشر، ٩). ولأهداف هذا البحث فهي تعني أن يقدم الموظف في المؤسسة التربوية زميله على نفسه في تحصيل بعض المنافع الوظيفية تجنبا لحدوث الصراع بينهما.

٢- التحكيم والرجوع إلى أهل العلم والاختصاص: وهو وكما ورد في مجلة الأحكام العدلية (١٩٩٩) اتخاذ الخصمين برضاها حاكما يفصل خصومتها ودعواها، ودليله قوله تعالى: «وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أذَاعُوا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا»

(النساء، ٨٣) وهو لغايات هذا البحث اتفاق بين طرفين أو أكثر من العاملين في المدرسة على إدارة الصراع بينهما بالرجوع إلى جهة محايدة تتصف بالعلم والخبرة.

٣- البحث عن نقاط الاتفاق: كما ورد في قوله تعالى: "قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ تَعَالَوْا إِلَى كَلِمَةٍ سَوَاءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا اللَّهَ وَلَا نُشْرِكَ بِهِ شَيْئًا وَلَا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضًا أَرْبَابًا مِنْ دُونِ اللَّهِ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَقُولُوا اشْهَدُوا بِأَنَّا مُسْلِمُونَ" (آل عمران، ٦٤). وهو لغايات هذا البحث محاول أطراف الصراع في المدرسة البحث عن نقاط الاتفاق وتأكيدتها. بقصد إدارة الصراع ومعالجته.

٤- التهوين من شأن الخلافات: كما في قوله تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَسْأَلُوا عَنَ أَشْيَاءَ إِن تُبَدَ لَكُمْ تَسْؤُكُمْ وَإِنْ نَسَأَلُوا عَنْهَا حِينَ يُنزَلُ الْقُرْآنُ تُبَدَ لَكُمْ عَمَّا اللَّهُ عَنْهَا وَاللَّهُ غَفُورٌ حَلِيمٌ" (المائدة، ١٠١) ومفتاحها جاهل أسباب الصراع. وذلك بعدم تركيز أطراف الصراع في المدرسة على القضايا الخلافية الصغيرة. وتقليل الاهتمام بها. والإعراض عن صغائر الأمور.

٥- الحزم والصرامة وقول الحق: كما في قوله تعالى: "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (آل عمران، ١٥٩). أو قوله تعالى: "قُلْ يَا أَيُّهَا الْكَافِرُونَ، لَا أَعْبُدُ مَا تَعْبُدُونَ" (الكافرون، ١-٢). ولغايات هذا البحث فإن هذه الإستراتيجية تعني أن يكون مدير المدرسة واضحا صريحا حاسما في اتخاذ قراراته بعيدا عن التردد والتسويف في معالجة الصراع.

٦- مقابلة الإساءة بالإحسان: كما في قوله تعالى: "وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ" (المؤمنون، ٣٤) حيث يقوم مدير المدرسة بمقابلة الإساءة بالإحسان إلى الطرف الآخر بقصد إدارة الصراع والتخفيف من حدته.

إن إتباع مدير المدرسة للإستراتيجية المناسبة (كإستراتيجية البحث عن المشتركات) مثلا في إدارة الصراع التنظيمي تساهم بشكل أساسي في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية. كزيادة إحساس المعلمين بفعالية الإدارة عن طريق خلق. ودعم الرغبة في العمل. وزيادة درجة الانتماء التنظيمي. ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي. فمما لا شك فيه أن المديرين في حالة سيادة الجو التعاوني والعمل التشاركي في العمل ينجحون إلى مناقشة الخلافات بوضوح وصرامة أكثر من أولئك الذين تسيطر عليهم الروح التنافسية. هذا فضلا عن أن مدير المدرسة عند اعتماده على تلك الإستراتيجية يكون أكثر قابلية لإجراء الحوار المفتوح والسماح



بعرض العديد من وجهات النظر المتعارضة الأمر الذي يكون مفاده تعدد بدائل الحل ما يمكن من اختيار أنسبها.

لأجل هذا فقد اهتم الباحثون بدراسة ظاهرة الصراع التنظيمي، سواء من ناحية أسبابه ومظاهره وأثاره على المنظمة، أم من ناحية الاستراتيجيات والأساليب المناسبة لإدارته ومعالجته، مع غياب لتلك الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع التنظيمي من المنظور الإسلامي. فقد أجرى مكلنتاير (McIntyre, 1997) دراسة هدفت إلى تعرف استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري ومديرات المدارس من وجهة نظرهم ووجهة نظر رؤسائهم في ولاية جورجيا الأمريكية، حيث تكونت عينة الدراسة من (55) مديرة و(54) مديرة و(372) رؤوسا، حيث أظهرت نتائج الدراسة اتفاق المديرين والرؤوسين على ترتيب استراتيجيات الصراع التي يستخدمها المديرون وهي: (التكامل، والتسوية، والإلزام، والسيطرة، والتجنب). وأن المديرين يستخدمون استراتيجية التعاون والحل الوسط أكثر من غيرها، فيما تستخدم المديرات المجاملة بصورة أكبر.

وقام كورنيل وبستل وفانوي (Cornille, Pestle, Vanwey, 1999) بدراسة هدفت إلى تعرف استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها معلمو المدارس الابتدائية مع زملائهم ومع أولياء أمور الطلبة، حيث تكونت عينة الدراسة من (382) معلما، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة (المدينة، والريف)، وأن المعلمين في المدينة يفضلون استخدام السيطرة مع أولياء أمور الطلبة مقارنة بزملائهم في الريف.

وأجرى قطن (2001) دراسة هدفت معرفة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان من وجهة نظرهم، من خلال عينة تألفت من (102) مديرا، و(82) مديرة، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ترتيب استراتيجيات وفق درجة استخدامها تنازليا جاء كما يلي: (التعاون والحل الوسط وأسلوب المجاملة واستخدام السلطة والرفع إلى مستوى أعلى والتجنب)، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على استخدام إستراتيجية التجنب ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقام بروير (Brewer, 2002) بدراسة هدفت اختبار العلاقة بين الجنس والحالة التنظيمية من جهة، واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من جهة أخرى، حيث تكونت عينة الدراسة من (118) فردا في ثلاث مؤسسات في جنوب إفريقيا، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الإناث أكثر استخداما لإستراتيجية التجنب، وأن الذكور أكثر استخداما لإستراتيجية السيطرة، وأن

للإدارة الدنيا دوراً هاماً في الطاعة وتفادي الصراع، بينما كان للإدارة العليا دور مهم في احتواء الصراع.

وأجرى الضمور (٢٠٠٤) دراسة هدفت تعرف أساليب تعامل المشرفين التربويين مع الصراع التنظيمي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣١٤) مشرفاً تربوياً، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المشرفين التربويين يستخدمون جميع الأساليب وبالترتيب التنازلي: (التعاون، والتسوية، والإحالة لمستوى أعلى، والتجنب، واستخدام السلطة). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي في درجة ممارسة أساليب التعامل مع الصراع، ووجود فروق تعزى لمتغير الإقليم.

وأجرى بلومان (Plowman, 2005) دراسة في الولايات المتحدة بعنوان: "الصراع والإدارة الإستراتيجية والعلاقات العامة" حيث أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات العامة تعتبر عاملاً مسانداً للإدارة الإستراتيجية، كما أظهرت أهمية استراتيجيات الاحتواء والتجنب والمساومة والتعاون في الحد من الصراع التنظيمي، وأن هناك دوراً فاعلاً للخبرة والتخطيط الاستراتيجي في المستويات الإدارية العليا للتعامل مع مشكلات الإدارة.

وأجرى المعشر (٢٠٠٥) دراسة هدفت التعرف على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٩٨) موظفاً، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر استخداماً، تلاه التسوية، فأسلوب التنافس، فأسلوب التجنب، وأخيراً أسلوب التنازل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي والوظيفة.

وجاءت دراسة كل من مهدي والبليسي (٢٠٠٥) وهدفت إلى معرفة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين والالتزام الوظيفي، حيث تألفت عينة الدراسة من (٥٦٠) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الاستراتيجيات تستخدم من قبل مديري ومديريات المدارس، بحيث جاء ترتيبها تنازلياً كما يلي (التكامل، والتسوية، والتجنب، والهيمنة، والإرضاء).

وقامت العتيبي (٢٠٠٧) بدراسة هدفت تعرف أسباب الصراع التنظيمي وأنواعه والاستراتيجيات المتبعة في إدارته، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) مديرة ومشرفة إدارية في مدينة الرياض، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع كانت التعاون، تليها التجنب، ثم الإيجار والتنافس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة.

وأجرى الخالدي (٢٠١٠) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. حيث تكونت عينة الدراسة من ٣٠٠ معلم في المدارس الثانوية في مكة المكرمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة عالية، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين. بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون وفقاً لتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس. بعد هذا العرض للدراسات السابقة لا بد من الإشارة إلى موقع هذه البحث من تلك الدراسات من حيث التشابه والاختلاف، إذ أن نقاط التشابه تتمثل في أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ثم استخدامها الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة. أما نقاط الاختلاف فتتمثل بتناول البحث تناولها لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي. وكذلك باختلاف البيئة المكانية، حيث تناول هذا البحث محافظة الكرك الأردنية على وجه الخصوص. مع الإشارة إلى الإفادة من الدراسات السابقة في اختيار متغيرات البحث، بالإضافة إلى دعم الأفكار والاستنتاجات التي اشتمل عليها البحث، سواء في موضوعاته النظرية، أم إجراءاته العملية.

وبناء على ما سبق، وانطلاقاً من الإيمان بحتمية الصراع التنظيمي في المؤسسات عامة والمؤسسة التربوية خاصة، وسعيها إلى إيجاد ثقافة تنظيمية في المؤسسات التربوية تعي حتمية الصراع وضرورة التعامل معه بإيجابية، بل وتوظيف آثاره ومعطياته لتصب في مصلحة المؤسسة، وانسجاماً مع التطلعات والآمال الساعية إلى إيجاد مؤسسات تربوية تعيش مناخات تنظيمية صحية وحيوية، وسداً لبعض الفراغ والنقص في الدراسات الميدانية المتعلقة بأساليب الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي في القطاع التربوي؛ جاء هذه البحث محاول الكشف عن مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي.

### مشكلة البحث

تمثلت مشكلة البحث في التعرف على مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة

الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي. وتأثر ذلك بمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التربوية. وبالتحديد فإن البحث هدفت إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي؟
- 2- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التربوية؟.

### أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من محاولته وضع إطار فكري ونظري لإدارة الصراع التنظيمي من منظور إسلامي. سعياً إلى المساهمة في بناء نظرية إدارية إسلامية، تستمد فرضياتها وقواعدها ومفاهيمها من التصور الإسلامي للإنسان وحركته في الحياة. كما أنه - أي البحث- يسعى إلى ملء بعض الفراغ والنقص في الدراسات الميدانية والأبحاث المسحية المتعلقة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي.

### هدف البحث

هدف البحث إلى التعرف على مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي والمتمثلة ب (مقابلة الإساءة بالإحسان، والإيثار، والتحكيم والرجوع إلى أهل العلم والاختصاص، والبحث عن نقاط الاتفاق، والتهوين من شأن الخلافات، والحزم والصراحة وقول الحق) وتأثر مدى التطبيق بمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التربوية.

### مصطلحات البحث

تضمن البحث المصطلحات التالية:

أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي: مجموعة من الطرق التي تقوم بها الإدارة المدرسية لمعالجة المواقف التي تتضمن حالة عدم الاتفاق أو معارضة شخص لآخر في المدرسة، وتتمثل في (مقابلة الإساءة بالإحسان، والإيثار، والتحكيم والرجوع إلى أهل العلم

والاختصاص. والبحث عن نقاط الاتفاق. والتهوين من شأن الخلافات. والصراحة وقول الحق).  
**محافظة الكرك:** وهي إحدى محافظات المملكة الأردنية الهاشمية وتضم أربع مديريات للتربية والتعليم وهي: (قصة الكرك، والمزار، والقصر، والأغوار الجنوبية).

### حدود البحث

اقتصرت البحث على مديري ومديرات المدارس الثانوية العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك التابعة لوزارة التربية والتعليم. خلال العام الدراسي ٢٠٠٩ / ٢٠١٠م.

### مجتمع البحث وعينته

تكونت عينة البحث من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك للعام الدراسي ٢٠٠٩ / ٢٠١٠م. والبالغ عددهم (٨١) مديرا ومديرة بعد استثناء عينة الثبات، واستثناء استبانة واحدة لعدم صلاحيتها للتحليل. والجدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغيراتها.

### الجدول رقم (١)

#### توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيرات الجنس المؤهل العلمي والخبرة التربوية

المتغير	المستوى	التكرار	المجموع
الجنس	ذكر	٤٢	٨١
	أنثى	٣٩	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	٨	٨١
	بكالوريوس + دبلوم عال	٥٦	
	ماجستير فما فوق	١٧	
الخبرة التربوية	١٠ سنوات فأقل	٩	٨١
	أكثر من ١٠ سنوات	٧٢	

### أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة تكونت من (٣٧) فقرة، غطت ستة مجالات خاصة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي. في ضوء مراجعة أدبيات الصراع التنظيمي من كتب، ودوريات، ودراسات، وبحوث، وطنية وعربية وعالمية سابقة، لعل أبرزها (القربوتي، ١٩٩٧؛ المومني، ٢٠٠٣؛ الضمور، ٢٠٠٤). بحيث تم التركيز على تعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي.

## صدق الأداة وثباتها

للتحقق من صدق الأداة، تم عرضها على عشرة (١٠) من المحكمين المختصين في جامعة مؤتة، حيث طُلب إليهم تنقيح ومراجعة فقرات الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك، وتمت إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليه أكثر المحكمين. حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية.

ولغرض التحقق من ثبات أداة البحث، فقد تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، وذلك من خلال توزيع الاستبانة على مجموعة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الكرك، وعددهم (١٥) مديرا ومديرة من خارج عينة البحث، مع الإشارة إلى تمثيلها لكل فئات العينة، بحيث كانت النتائج كما في الجدول رقم (٢).

### الجدول رقم (٢)

#### معاملات الاتساق الداخلي وفق مجالات البحث

الرقم	المجال	درجة الثبات	الرقم	المجال	درجة الثبات
١	الإيثار	٠,٧٨	٤	التهوين من شأن الخلافات	٠,٨٦
٢	التحكيم والرجوع إلى أهل العلم والاختصاص	٠,٨٢	٥	الحزم والصراحة وقول الحق	٠,٨٢
٣	البحث عن نقاط الاتفاق	٠,٨٠	٦	مقابلة الإساءة بالإحسان	٠,٨٠

وتشير قيم الثبات إلى صلاحية أداة البحث لما أعدت لأجله.

### إجراءات البحث

بعد أن تم تصميم الاستبانة، وحساب الصدق والثبات لها، تمت طباعتها وتوزيعها بصيغتها النهائية على عينة البحث من المديرين والمديرات في محافظة الكرك. وقد استغرق زمن توزيع الاستبانة وجمعها ٤ أسابيع، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٨١) استبانة. وقد تم تفرغ الاستبانات في نموذج خاص بالحاسوب، وتمت معالجتها إحصائيا، بواسطة الحزمة الإحصائية SPSS.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل فقرة من فقرات الاستبانة الـ (٣٧) والمتعلقة بدرجة التقبل، قد

تضمنت خمسة خيارات و فوق مدرج ليكرت الخماسي. وللحكم على نتائج البحث فقد تم اعتماد المقياس أدناه:

$$\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{3} = 1 - 5 = 1,33$$

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (5 - 3,17) فتكون درجة التقبل مرتفعة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,11 - 2,34) فإن درجة التقبل متوسطة، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2,33) فتكون درجة التقبل منخفضة.

### متغيرات البحث

المتغيرات المستقلة ومستوياتها:

\* الجنس: وهو فئتان - ذكر - أنثى

\* المؤهل العلمي: وهو ثلاث مستويات:

- بكالوريوس فما دون - بكالوريوس + دبلوم عال - ماجستير فما فوق

\* الخبرة التربوية: وهي مستويان - 10 سنوات فأقل - أكثر من 10 سنوات

المتغير التابع: مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي.

### نتائج البحث ومناقشتها

سيتم عرض النتائج مبوبة حسب أسئلتها ومشفوعة بالمناقشة المناسبة على النحو التالي:

#### أولاً: عرض نتائج السؤال الأول

نص هذا السؤال على: ما مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لأداء أفراد عينة البحث على المجالات مجتمعة، ثم على كل مجال على حده، والجداول رقم (3، 4، 5، 6، 7، 8، 9) تبين ذلك:

الجدول رقم (٣)  
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء عينة البحث على  
المجالات مجتمعة مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	٠,٤٩	٤,١٨	البحث عن نقاط الاتفاق
مرتفعة	٠,٥٠	٤,٠٩	الحزم والصراحة وقول الحق
مرتفعة	٠,٥١	٤,٠٦	مقابلة الإساءة بالإحسان
مرتفعة	٠,٤٩	٣,٩٩	الإيثار
مرتفعة	٠,٦٣	٣,٩٣	التهوين من شأن الخلافات والإعراض عن صفات الأمور
مرتفعة	٠,٤٥	٣,٨٤	التحكيم والرجوع إلى أهل العلم والاختصاص
مرتفعة	٠,٩١	٤,٠٠	الكلية

يتبين من الجدول رقم (٣) أن المتوسط العام لمدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، حيث بلغ (٤,٠٠) وبانحراف معياري (٠,٩١). ولعل هذا يفسر بجدوى وفعالية أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية، بل وبالرغبة الأكيدة لديهم في تطبيق هذه الأساليب والاستفادة من معطياتها ونتائجها في التعاطي مع الصراعات المدرسية المختلفة، لشعورهم أنها مأخوذة من الدين الإسلامي الذي يشكل وعي وثقافة هؤلاء المديرين والمديرات. هذا عدا عن الرغبة النفسية لديهم في الرجوع إلى ما يقدمه الإسلام من حلول للمشكلات الحياتية المختلفة، بحيث يرى فيه المديرون والمديرات الدواء الشافي، والحل الناجع لكثير من المشكلات التي تواجههم. وتبدو هذه النتيجة منطقية في ضوء الثقافة المنتشرة بين أفراد المجتمع والنابعة من الدين الإسلامي. علاوة على اعتقاد أفراد المجتمع باحتواء تعاليم الدين الإسلامي حلولاً لكافة ما يمكن أن يعترض الفرد أو المؤسسات من مشكلات.

وقد احتل مجال البحث عن نقاط الاتفاق المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٨) وبانحراف معياري (٠,٤٩). ويمكن تفسير هذا أن المديرين - في حالة الاتفاق على مجموعة من النقاط المشتركة، وإدارة الصراع التنظيمي في جو من التعاون والعمل التشاركي- يجنحون إلى مناقشة الخلافات بوضوح وصراحة أكثر من أولئك الذين تسيطر عليهم روح التنافس والهيمنة. هذا فضلاً عن أن مدير المدرسة عند اعتماده على تلك الإستراتيجية يكون أكثر قابلية لإجراء الحوار المفتوح والسماح بعرض العديد من وجهات النظر المتعارضة الأمر الذي



يكون مفاده تعدد بدائل الحل مما يُكِّن من اختيار أنسبها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من المعشر (٢٠٠٥) والخالدي (٢٠١٠) والعتيبي (٢٠٠٧) التي أشارت إلى أن إستراتيجية التعاون هي الإستراتيجية الأكثر استخداماً. في حين جاء مجال التحكيم والرجوع إلى أهل العلم والاختصاص في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٤) ولعل هذا يفسر برغبة مديري ومديرات المدارس أن يبقى الصراع داخل أسوار المدرسة ولا يمتد إلى خارجها. بما قد يشوه سمعتها ويسيء إلى كفاءة إدارتها.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتقديرات مديري ومديرات المدارس الثانوية مدى تطبيقهم لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي وعلى جميع فقرات البحث وفق مجالاتها:

#### أولاً: مجال البحث عن نقاط الاتفاق

##### الجدول رقم (٤)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البحث عن نقاط الاتفاق مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة	٠,٧٨	٤,٣٧	أحرص على التأكيد على الأهداف المشتركة التي نسعى إلى تحقيقها	٢٧
مرتفعة	٠,٦٩	٤,٢٦	أناقش أي مشكلة تخص المدرسة مع العاملين لإيجاد حل يرضي الجميع	٢٢
مرتفعة	٠,٧٢	٤,٢٦	أبادل المعلومات الدقيقة مع العاملين لحل المشكلات معا	٩
مرتفعة	٠,٨٢	٤,١١	أحرص على التوصل إلى حل وسط مع العاملين	٣
مرتفعة	٠,٨٠	٤,٠٥	أبذل جهدي في تجنب نقاط الخلاف بيني وبين العاملين معي	٢١
مرتفعة	٠,٩٩	٤,٠٥	أحاول جعل أفكار متوائمة مع أفكار العاملين معي للوصول إلى قرار مشترك	١٥
مرتفعة	٠,٤٩	٤,١٨	الكلي	

يظهر من الجدول رقم (٤) أن المتوسط العام لفقرات مجال البحث عن نقاط الاتفاق كان مرتفعاً حيث بلغ (٤,١٨) وانحراف معياري (٠,٤٩). كما يتبين أن أعلى تقدير كان للفقرة (أحرص على التأكيد على الأهداف المشتركة التي نسعى إلى تحقيقها) بمتوسط حسابي (٤,٣٧) وانحراف معياري (٠,٧٨) ولعل ذلك يتواءم مع أفكار مجتمع البحث، والذي يتألف من مديري ومديرات المدارس الحكومية، حيث تنتفي المصالح الخاصة، لتظهر المصلحة العامة، فالأهداف مقررّة سلفاً ولا يلزم مديري ومديرات المدارس سوى التأكيد عليها والتذكير بها. وقد اتفقت هذه

مع نتائج دراسة قطن (٢٠٠١) ودراسة الضمور (٢٠٠٤) التي أكدت على أن من أهم أساليب في الإدارة الصراع التنظيمي هي إستراتيجية التعاون والتأكيد على الأهداف المشتركة. أما أقل تقدير فكان للفقرتين (أبذل جهدي في تجنب نقاط الخلاف بيني وبين العاملين معي) و(أحاول جعل أفكار متوائمة مع أفكار العاملين معي للوصول إلى قرار مشترك) بمتوسط حسابي (٤,٠٥) و(٤,٠٥) وبانحراف معياري (٠,٨٠) و(٠,٩٩) على التوالي، ولعل هذا ينسجم وطبيعة شخصية المناطق الجبلية عموماً - كما هي محافظة الكرك - والتي تتصف بالكبرياء والصلابة وعدم التنازل والرغبة الدائمة في تأكيد الذات.

ثانياً: مجال الحزم والصرحة وقول الحق

#### الجدول رقم (٥)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحزم والصرحة وقول الحق مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة	٠,٨٣	٤,٣٠	أشعر أن الصراحة وقول الحق عامل أساسي في حل الصراعات في المدرسة	٣٥
مرتفعة	٠,٨٨	٤,١٧	أحرص على الدفاع عن وجهة نظري بقوة إذا اعتقدت صحة رأيي	٥
مرتفعة	٠,٩٢	٤,١٥	أحرص على استخدام سلطتي لاتخاذ القرارات التي أرى فيها مصلحة المدرسة	٢٩
مرتفعة	٠,٩١	٤,٠٥	أضطر إلى استخدام صلاحياتي لإنهاء النزاعات في المدرسة	٢٢
مرتفعة	٠,٩٧	٣,٩٨	أحب أن أنهي كثيراً من الصراعات في المدرسة بقرار صارم	١١
مرتفعة	٠,٧٨	٣,٩١	أشعر بضرورة بيان وجهة نظري حتى وإن لم يرض عنها الآخرون	١٧
مرتفعة	٠,٥٠	٤,٠٩	الكلية	

يتبين من الجدول رقم (٥) أن المتوسط العام لفقرات مجال الحزم والصرحة وقول الحق كان مرتفعاً حيث بلغ (٤,٠٩) وبانحراف معياري (٠,٥٠). كما يتبين أن أعلى تقدير كان للفقرة (أشعر أن الصراحة وقول الحق عامل أساسي في حل الصراعات في المدرسة) بمتوسط حسابي (٤,٣٠) وبانحراف معياري (٠,٨٣). ولعل هذا يتناسب وأشكال الصراع في المدرسة، التي تتصف بالوضوح والشفافية، ولا يناسبه في كثير من الأحيان سوى الصراحة وقول الحق مباشرة، فالصراع الذي يحدث بين المعلمين والإدارة، وبين المعلمين أنفسهم عند وضع الجدول الدراسي مثلاً، فإن إدارته ومعالجته قوامها الصراحة والابتعاد عن المجاملة.

أما أقل تقدير فكان للفقرة (أشعر بضرورة بيان وجهة نظري حتى وإن لم يرض عنها

الآخرون) بمتوسط حسابي (٣,٩١) وبانحراف معياري (٠,٧٨). ويمكن إرجاع هذا إلى أن وجهة النظر أحيانا لا تخل مشكلة، ولا تعالج صراعا، فلا يشعر المديرون بضرورة ذلك، خاصة وأن العمل في المدرسة أساسه التوافق والرضا بين أطراف العمل المدرسي جميعها.

ثالثا: مجال مقابلة الإساءة بالإحسان

### الجدول رقم (٦)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مقابلة الإساءة بالإحسان مرتبة تنازليا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة	٠,٨٢	٤,٢١	أتمالك نفسي عندما يحاول العاملون التعبير عن مشاعر الغضب لديهم	١٢
مرتفعة	٠,٨٥	٤,١٤	أبادر بإلقاء التحية على من أساء إلي	٦
مرتفعة	٠,٨٦	٤,١٢	أحرص على تقديم المعروف للآخرين حتى عندما تكون العلاقات متوترة بيننا	٣٠
مرتفعة	٠,٧٨	٤,١٠	أسعى إلى إرضاء الآخرين - لتحقيق مصالح العمل - حتى وإن كانوا يحملون مشاعر الكراهية تجاهي	١٨
مرتفعة	٠,٨٢	٤,٠٢	أحرص على ملاطفة العاملين معي حتى وإن كانوا لا يقابلونني بالموودة	٢٤
مرتفعة	١,٠٨	٣,٨٠	أشعر أنه يجب حل الصراعات في المدرسة بناء على مبدأ مقابلة السيئة بالحسنة	١٢
مرتفعة	٠,٥١	٤,٠٦	الكلية	

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المتوسط العام لفقرات مجال مقابلة الإساءة بالإحسان كان مرتفعا حيث بلغ (٤,٠٦) وبانحراف معياري (٠,٥١). كما يتبين أن أعلى تقدير كان للفقرة (أتمالك نفسي عندما يحاول العاملون التعبير عن مشاعر الغضب لديهم) بمتوسط حسابي (٤,٢١) وبانحراف معياري (٠,٨٢). فبالرغم من الضغوط الكثيرة التي يتعرض لها مديرو المدارس، إلا أنهم يدركون أن مواجهة تلك الضغوط والصراعات لا يناسبها الغضب ولا يساعد في معالجتها، بل قد يزيدا ويعقد المواقف. هذا عدا عن الناحية الدينية التي تحض على كظم الغيظ والعفو عن الناس، وما له من الأجر العظيم في الآخرة.

في حين حصلت الفقرة (أشعر أنه يجب حل الصراعات في المدرسة بناء على مبدأ مقابلة السيئة بالحسنة) على أقل تقدير بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وبانحراف معياري (١,٠٨). ولعل هذه تحتاج إلى إرادة كبيرة قد لا يستطيعها مديرو المدارس، فإن تقابل الإساءة بالإحسان والقبيح بالجميل، لعل هذا من عظام الأمور، ورفي الأخلاق ولذا قال الله تعالى "ولن صبر

وغفر إن ذلك لمن عزم الأمور" (الشورى، ٤٣).

#### رابعاً: مجال الإيثار

#### الجدول رقم (٧)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإيثار مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة	٠,٧٣	٤,٢٠	أحرص على ترسيخ ثقافة العطاء (تقديم الآخرين على النفس) بين العاملين معي	٧
مرتفعة	٠,٧٩	٤,١٧	أتنازل عن بعض حقوق في سبيل تحقيق مصالح العاملين معي	١
مرتفعة	٠,٦٥	٤,١٥	أبذل وأسعى في سبيل تحقيق رغبات العاملين المهنية حتى وإن كان ذلك على حساب راحتي.	١٩
مرتفعة	٠,٨٤	٣,٩٨	أنتخلي عن بعض رغباتي لأحافظ على علاقاتي مع الآخرين	٣١
مرتفعة	١,٠١	٣,٧٥	أحب أن أقدم الآخرين على نفسي في تحصيل كثير من المنافع الوظيفية	٢٥
مرتفعة	١,٠٦	٣,٧٣	أبالغ في احترام وجهة نظر الآخرين عندما تكون العلاقات متوترة في المدرسة	١٣
مرتفعة	٠,٤٩	٣,٩٩	الكلي	

يظهر من الجدول (٧) أن المتوسط العام لفقرات مجال الإيثار كان مرتفعاً حيث بلغ (٣,٩٩) وبانحراف معياري (٠,٤٩). كما يتبين أن أعلى تقدير كان للفقرة (أحرص على ترسيخ ثقافة العطاء (تقديم الآخرين على النفس) بين العاملين معي بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وبانحراف معياري (٠,٧٣). ولعل هذا يفسر بالطبيعة المعطاة لمديري المدارس ومحبتهم في كسب مودة زملائهم المعلمين لتسيير مهام العمل، مضافاً إلى ذلك العادات الاجتماعية الخاصة بأهالي محافظة الكرك عموماً والتي تقوم على تقديم الآخرين على النفس كرمماً وتفضلاً. وأقل تقدير للفقرة (أبالغ في احترام وجهة نظر الآخرين عندما تكون العلاقات متوترة في المدرسة) بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وبانحراف معياري (١,٠٦) ولعل هذا يفسر بالقول أن الاحترام المبالغ فيه قد يعبر عن ضعف في شخصية المدير، أو عدم قدرته على بيان وجهة نظره بصراحة خشية من المعلمين، ولذا يتجنب المديرون ذلك حرصاً على تأكيد ذواتهم، وإظهاراً لكفاءتهم الإدارية.

## خامساً: مجال التهوين من شأن الخلافات والإعراض عن صفات الأمور

الجدول رقم (٨)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التهوين  
من شأن الخلافات والإعراض عن صفات الأمور مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة	٠,٩٨	٤,٢٥	أشعر بضرورة صرف نظر العاملين عن الخلافات داخل المدرسة للمحافظة على الإنجاز	٤
مرتفعة	٠,٧٩	٤,٢٢	أحرص على التخفيف من حدة الصراعات في المدرسة بالتهوين من شأنها	١٠
مرتفعة	٠,٩٦	٤,١٠	أترفع عن الخلافات الصغيرة للشعور بعدم جدوى مناقشتها	٣٤
مرتفعة	٠,٩٩	٤,٠٤	أحاول جاهداً إقناع العاملين معي بعدم الاكتراف للخلافات الصغيرة في المدرسة	٢٢
مرتفعة	١,٠١	٣,٨٦	أشعر أن ما يزيد الاختلافات هو الوقوف عندها والاهتمام بمعالجتها	٢٨
مرتفعة	١,١٥	٣,٨٣	أقدر العاملين الذين ينظرون إلى الصراعات على أنها مسائل هامشية	٣٧
مرتفعة	١,٢١	٣,٢٢	أرى أن معظم الخلافات في المدرسة لا تستحق النظر فيها	١٦
مرتفعة	٠,٦٣	٣,٩٣	الكلي	

يتبين من الجدول رقم (٨) أن المتوسط العام لفقرات مجال التهوين من شأن الخلافات كان مرتفعاً حيث بلغ (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٦٣). كما يتبين أن أعلى تقدير كان للفقرة (أشعر بضرورة صرف نظر العاملين عن الخلافات داخل المدرسة للمحافظة على الإنجاز) بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٩٨). خاصة وأن المدارس الثانوية عموماً تشهد كما من الخلافات والمشكلات اليومية الصغيرة والكبيرة على حد سواء، كتلك التي تتعلق بالانضباط المدرسي، ولذا تظهر رغبة المديرين بالتجاوز عنها أحياناً بقصد تحقيق إنجازات أكاديمية، وذلك لما يتعرضون له من ضغوطات سواء من الرؤساء أم من أولياء أمور الطلبة بتحقيق نتائج أكاديمية مميزة.

أما أقل تقدير للفقرة (أرى أن معظم الخلافات في المدرسة لا تستحق النظر فيها) بمتوسط حسابي (٣,٢٢) وانحراف معياري (١,٢١). وهذا يوضح أنه على الرغم من كثرة الخلافات والمشكلات التي تعانيها المدارس الثانوية وبساطتها أحياناً، إلا أنها ليست على درجة واحدة، خاصة وأن بعضها يأخذ أبعاداً اجتماعية كبيرة، ولذا يصعب تجاوزها أو تجنبها أو التغاضي عنها. خاصة وأن المعلمين - كما تظهر دراسة السمرين والقضاة (٢٠١٠) - لا يقومون بأساليب ضبط اجتماعية مناسبة مع الطلبة من وجهة نظر مدراءهم، وهذا يظهر رابطة

ضعيفة بين المعلمين والطلبة، فالعلمون - كما يرى مدراءهم- يستخدمون أساليب ضبط قسرية كالسخرية والتهديد وربما الضرب، مما يولد نفوراً من قبل الطلبة، وبالتالي تنزع ثقة الطالب بمعلمه، مما يضطر المدراء إلى عدم تجاهل الخلافات المدرسية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة بروبر (Brewer, 2002) التي أظهرت أن إستراتيجية التجنب الأكثر استخداماً.

### سادساً: مجال التحكيم والرجوع إلى أهل العلم والاختصاص

#### الجدول رقم (٩)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحكيم والرجوع إلى أهل العلم والاختصاص مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة	٠,٧١	٤,٢٠	أحرص على سؤال أهل الخبرة والمعرفة عند نشوب النزاعات في المدرسة	٨
مرتفعة	٠,٩١	٤,٠٥	أحب أن أدمج الحلول المقترحة في معالجة الصراعات بأفكار الخبراء	١٤
مرتفعة	٠,٨١	٣,٩٩	أعتقد أنه مهما كانت خبرة المحكم فإن دوره يبقى محدوداً، لأنه ليس طرفاً حقيقياً في المشكلة	٣٢
مرتفعة	٠,٨٩	٣,٩٥	أسعى جاهداً لحل الخلافات اعتماداً على قدراتي الذاتية	٢٦
مرتفعة	١,٠٦	٣,٥٣	أشعر أن آخر الحلول لمعالجة النزاعات بين طرفين هي بتحكيم طرف آخر.	٢٠
مرتفعة	١,٢٩	٣,٣٣	أشعر أن أفضل طريقة لحل الصراعات في المؤسسة هي بتدخل طرف محايد	٢
مرتفعة	٠,٤٥	٣,٨٤	الكلية	

يتضح من الجدول رقم (٩) أن المتوسط العام لفقرات مجال التحكيم والرجوع إلى أهل العلم والاختصاص كان مرتفعاً حيث بلغ (٣,٨٤) وبانحراف معياري (٠,٤٥). كما يتبين أن أعلى تقدير كان للفقرة (أحب أن أدمج الحلول المقترحة في معالجة الصراعات بأفكار الخبراء) بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وبانحراف معياري (٠,٧١). ولعل هذا من المسائل المقررة في العرف الإنساني والإداري فالإنسان دائم الرغبة لتأكيد قراراته واقتراحاته ووجهات نظره بآراء أهل الاختصاص والخبرة؛ كون ذلك يعد مصدر قوة لهم، فموافقة الخبراء والمختصين للمدراء في طرق معالجتهم للصراعات يعطيهم التأكيد المادي والمعنوي لأساليب الإدارة المتبع. ونلاحظ من الفقرة أن المديرين يكتفون بدعم قراراتهم وإدارتهم للصراع بآراء الخبراء دون أن يسمحوا بالتدخل المباشر في شؤون مدرستهم، وهذا تؤيده الفقرة (أشعر أن أفضل طريقة لحل الصراعات في المؤسسة هي بتدخل طرف محايد) والتي حصلت على أقل تقدير بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وبانحراف

معياري (1,29). فالمديرون يرغبون بالاحتفاظ باستقلاليتهم وتدبر قضايا مدارسهم دون تدخل الآخرين. حتى لو كان هذا التدخل آت من قبل الخبراء أو المختصين. وربما يعود ذلك إلى اعتبار المدير نفسه ريان يدير دفة المدرسة لوحده؛ باعتبار أن كثرة التدخلات قد تؤدي إلى الفشل. وبالتالي يقتصر دور الخبراء والمختصين على المشورة دون التدخل المباشر بأسلوب إدارته.

### ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

نص هذا السؤال على: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) على مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التربوية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وفق متغيرات البحث، والجداول رقم (10) يوضح ذلك.

#### الجداول رقم (10)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التربوية

الانحراف المعياري	المتوسطات	العدد	فئات المتغير	المتغير
0,44	4,02	42	ذكر	الجنس
0,42	4,01	39	أنثى	
0,51	3,89	8	بكالوريوس فما دون	المؤهل العلمي
0,36	4,05	56	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0,58	3,94	17	ماجستير فما فوق	
0,53	4,04	9	10 سنوات فأقل	الخبرة التربوية
0,42	4,01	72	أكثر من 10 سنوات	

يظهر من الجدول رقم (10) وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لفئات متغير الجنس ومستويات المؤهل العلمي وفئات الخبرة التربوية. ولعرفة دلالة هذه الفروق على أبعاد الاستبانة حسب متغيرات البحث؛ قام الباحثان بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي المتعدد والجداول رقم (11) و(12) و(13) تبين ذلك.

الجدول رقم (١١)  
نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لدلالة الفروق بين متوسطات  
استجابات أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	٠,٠٢	١	٠,٠٢	٠,١٤	٠,٧١
	داخل المجموعات	١٩,٦٩	٧٩	٠,٢٥		
	المجموع	١٩,٧٢	٨٠	.		
التحكيم والرجوع إلى أهل العلم والاختصاص	بين المجموعات	٠,٠٢	١	٠,٠٢	٠,١٠	٠,٧٥
	داخل المجموعات	١٦,٨٦	٧٩	٠,٢١		
	المجموع	١٦,٨٨	٨٠			
البحث عن نقاط الاتفاق	بين المجموعات	٠,٠٠	١	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٩٥
	داخل المجموعات	١٩,٣٧	٧٩	٠,٢٥		
	المجموع	١٩,٣٧	٨٠			
التهوين من شأن الخلافات والأمراض عن صفات الأمور	بين المجموعات	٠,٠٤	١	٠,٠٤	٠,١٠	٠,٧٦
	داخل المجموعات	٣١,٧٢	٧٩	٠,٤٠		
	المجموع	٣١,٧٦	٨٠			
الحزم والصراحة وقول الحق	بين المجموعات	٠,٠٢	١	٠,٠٢	٠,٠٧	٠,٧٩
	داخل المجموعات	٢٠,٢٦	٧٩	٠,٢٦		
	المجموع	٢٠,٢٨	٨٠			
مقابلة الإساءة بالإحسان	بين المجموعات	٠,١٥	١	٠,١٥	٠,٥٩	٠,٤٤
	داخل المجموعات	٢٠,٦٦	٧٩	٠,٢٦		
	المجموع	٢٠,٨٢	٨٠			

يوضح الجدول رقم (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي وعلى أبعاد البحث جميعها. ولعل هذا عائد إلى ظروف التنشئة الاجتماعية التي يعيشها مديرو ومديرات المدارس على حد سواء، والتي ترى في الدين الإسلامي والحلول التي يطرحها علاجاً مناسباً لكثير من المشكلات وأنواع الصراع التي تعيشها المؤسسات والمجتمعات، سواء أكان ذلك باندفاع عاطفي، أم بناء على فهم علمي وفقه، والتي حالت دون أن نجد فروقات بناء على متغير الجنس؛ ولذا ظهر تقبل المديرين والمديرات لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي وبدرجة مرتفعة.

وقد اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة قطن (٢٠٠١) التي أظهرت فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في استخدام إستراتيجية التجنب ولصالح الذكور. ودراسة



مكلنتاير (McIntyre, 1997) التي أوضحت أن المديرين يستخدمون إستراتيجية التعاون والحل الوسط والمعاملة أكثر من غيرها. فيما تستخدم المديرات المعاملة بصورة أكبر. ودراسة بروير (Brewer, 2002) حيث أظهرت أن الإناث أكثر استخداماً لإستراتيجية التجنب، وأن الذكور أكثر استخداماً لإستراتيجية السيطرة.

## ٢- متغير المؤهل العلمي

### الجدول رقم (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الإيتار	بين المجموعات	٠,٦٢	٢	٠,٣١	١,٢٦	٠,٢٩
	داخل المجموعات	١٩,١٠	٧٨	٠,٢٤		
	المجموع	١٩,٧٢	٨٠			
التحكيم والرجوع إلى أهل العلم والاختصاص	بين المجموعات	٠,٣٧	٢	٠,١٨	٠,٨٧	٠,٤٢
	داخل المجموعات	١٦,٥١	٧٨	٠,٢١		
	المجموع	١٦,٨٨	٨٠			
البحث عن نقاط الاتفاق	بين المجموعات	٠,٩٨	٢	٠,٥٠	٢,٠٨	٠,١٣
	داخل المجموعات	١٨,٣٨	٧٨	٠,٢٤		
	المجموع	١٩,٣٧	٨٠			
التهوين من شأن الخلافات والإعراض عن صفات الأمور	بين المجموعات	٠,٣٤	٢	٠,١٧	٠,٤٢	٠,٦٦
	داخل المجموعات	٣١,٤٢	٧٨	٠,٤٠		
	المجموع	٣١,٧٦	٨٠			
الحزم والصراحة وقول الحق	بين المجموعات	٠,٨٢	٢	٠,٤١	١,٦٥	٠,٢٠
	داخل المجموعات	١٩,٤٥	٧٨	٠,٢٥		
	المجموع	٢٠,٢٨	٨٠			
مقابلة الإساءة بالإحسان	بين المجموعات	٠,٤١	٢	٠,٢٠	٠,٧٨	٠,٤٦
	داخل المجموعات	٢٠,٤١	٧٨	٠,٢٦		
	المجموع	٢٠,٨٢	٨٠			

يوضح الجدول رقم (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي وعلى مجالات البحث جميعها. ولعل هذا يعزى إلى تقارب المؤهلات العلمية التي يحملها مديرو ومديرات المدارس الثانوية، فعالبئتهم من حملة البكالوريوس والدبلوم العالي:

إذ من متطلبات تعيين المدير - وفق أنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم الأردنية - حصوله على درجة الدبلوم التربوي كحد أدنى، كما يضاف إلى ذلك أن إدارة الصراع في مجملها تعتمد على مهارات شخصية، وقدرات قيادية ذاتية، بحيث يختفي أثر المؤهل العلمي، وتصبح القوة والتأثير لأمط الشخصية التي يمتلكها مديرو المدارس.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة قطن (٢٠٠١) والضمور (٢٠٠٤) والمعشر (٢٠٠٥) والعتيبي (٢٠٠٧) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتغير المؤهل العلمي. واختلفت مع نتائج دراسة وأجرى الخالدي (٢٠١٠) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون وفقاً لتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

#### ٥- متغير الخبرة التربوية

#### الجدول رقم (١٣)

#### نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حسب متغير الخبرة التربوية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	٠,٠٩	١	٠,٠٩	٠,٣٨	٠,٥٤
	داخل المجموعات	١٩,٦٢	٧٩	٠,٢٥		
	المجموع	١٩,٧٢	٨٠			
التحكيم والرجوع إلى أهل العلم والاختصاص	بين المجموعات	٠,٣٢	١	٠,٣٢	١,٥١	٠,٢٢
	داخل المجموعات	١٦,٥٧	٧٩	٠,٢١		
	المجموع	١٦,٨٨	٨٠			
البحث عن نقاط الاتفاق	بين المجموعات	٠,٠٨	١	٠,٠٨	٠,٣٤	٠,٥٦
	داخل المجموعات	١٩,٢٨	٧٩	٠,٢٤		
	المجموع	١٩,٣٧	٨٠			
التهوين من شأن الخلافات والإعراض عن صفات الأمور	بين المجموعات	٠,٠١	١	٠,٠١	٠,٣٥	٠,٨٥
	داخل المجموعات	٣١,٧٥	٧٩	٠,٤٠		
	المجموع	٣١,٧٦	٨٠			
الحزم والصراحة وقول الحق	بين المجموعات	٠,٢٨	١	٠,٢٨	١,١١	٠,٢٩
	داخل المجموعات	١٩,٢٠	٧٩	٠,٢٥		
	المجموع	٢٠,٢٩	٨٠			
مقابلة الإساءة بالإحسان	بين المجموعات	٠,٠٧	١	٠,٠٧	٠,٢٦	٠,٦١
	داخل المجموعات	٢٠,٧٥	٧٩	٠,٢٦		
	المجموع	٢٠,٨٢	٨٠			

يوضح الجدول رقم (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلى أبعاد البحث جميعها. ولعل هذا يعزى إلى تقارب خبرات مديري ومديرات المدارس، ومرورهم بالتجارب ذاتها في كثير من الأحيان، بل وانتظامهم في الدورات الورش التدريبية نفسها، دون أن يكون ثمة تفاضل بينهم في ذلك.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الضمور (٢٠٠٤) العتيبي (٢٠٠٧) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

### التوصيات

- وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، فإن الباحثين يوصيان بما يلي:
- ١- اعتماد أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي من قبل وزارة التربية والتعليم، وتنظيم لقاءات وورش تدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية لتعريفهم بهذه الأساليب وكيفية تطبيقها في إدارة الصراعات.
  - ٢- دعم البحوث النظرية والأساسية التي من الممكن أن تساهم مستقبلاً في بناء نظرية إدارية تربوية إسلامية.
  - ٣- إجراء المزيد من الدراسات المماثلة، والتي تتناول مجالات الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي، كالاتصال والمساءلة وعملية صنع القرار وغيرها.

### المراجع

القرآن الكريم

البواب، حسني خوري (١٩٨٦). أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المدرء في المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن. الجامعة الأردنية.

الخالدي، أحمد محمد (٢٠١٠). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، استرجع من الموقع بتاريخ ٢٠١٠/٣/٤ م <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=1322>.

الخضور، جمال فارس (١٩٩٦). أتماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك، الأردن.

سالم، توفيق إبراهيم (١٩٨٨). أثر الضبط الموقفي على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الإعدادية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

السمرين، حمزة والقضاة، محمد أمين (٢٠١٠). أساليب الضبط الاجتماعي في المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر مديري المدارس. مقبول للنشر، مجلة جامعة عين شمس، مصر.

الضمور، سامي أحمد (٢٠٠٤). أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العتيبي، منيرة نايف (٢٠٠٧). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود.

عطاري، عارف توفيق (٢٠٠٨). الإدارة التربوية: مقدمات لمنظور إسلامي. كتاب الأمة، العدد ١٢٣، الدوحة: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.

عويس، بثينة إلياس (٢٠٠٢). الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارتهم للصراع. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي. عمان: دار الشروق.

لجنة علماء وفقهاء الدولة العثمانية (١٩٩٩). مجلة الأحكام العدلية. عمان: مكتبة دار الثقافة، المجلد (١)، المادة (١٧٩٠) ص ٢٧٣.

قطن، طفول بنت سهيل (٢٠٠١). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.

المعشر، زياد يوسف (٢٠٠٥). الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لآليات الرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (٢)١، ٤٠-٦٨.

المومني، وأصل جميل (٢٠٠٣). علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والعلمين. رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

مهدي، عباس عبد: البليبيسي، سناء جودت (٢٠٠٥). استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، (٢)٢٠، ١٨١-٢٢٢.

- Brewer, N. (2002). Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Style, *International Journal of Conflict Management*, 13(1), 18-49.
- Cornille, T., Pestle, R. & Vanwey, R. (1999). Teacher's Conflict Management Styles with Peers and Students Parents. *International Journal of Conflict Management*, 10(10), 69-79.
- McIntyre, Scott (1997) *Conflict Management by Male and Female Managers as Reported by Self and by Male and Female Subordinate*. Georgia State University: Data Base of Mutah University.
- Plowman, K. D. (2005). Conflict Strategic management and Public Relation. *Public relation Review*, 31(1), 131-138.
-

---

---