

واقع استراتيجيات إدارة الصراع بين مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية  
شرق غزة  
"دراسة تقويمية"

د. عماد أمين سعيد الحديدي  
أستاذ الإدارة التربوية المساعد  
جامعة الأقصى - غزة - فلسطين

٢٠١٨ م - ٥١٤٣٩

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف واقع استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث تم تطبيقه على عينة قوامها (٨٥) مدير ونائب مدير مدرسة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن واقع استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي: (استراتيجية التعاون بوزن نسبي (٨٣.٧٩%)، استراتيجية التسوية بوزن نسبي (٧٩.٨٦%)، استراتيجية التجنب بوزن نسبي (٦٩.٩٥%)، استراتيجية الإرضاء بوزن نسبي (٦٢.٠٩%)، واستراتيجية الهيمنة بوزن نسبي (٤٦.٦٨%)، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم لاستراتيجيات إدارة الصراع وفقاً لمتغيرات الجنس، لصالح الذكور، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم لاستراتيجيات إدارة الصراع وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، مكان العمل، وسنوات الخدمة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الصراع-مدير المدرسة

## Study Summary

The study was designed to identify the reality of the conflict management strategies of the principals and their deputies in the Directorate of East Gaza. The study relied on the descriptive analytical method. The questionnaire was used as a tool for collecting information. It was applied to a sample of 85 managers and deputy headmasters. The study found that the reality of the conflict management strategies of public school principals and their deputies was as follows: (83.79% relative cooperation strategy, relative weighting strategy (79.86%), relative avoidance strategy (69.95%), (62.09%), and strategic (46.68%), and that there are statistically significant differences in the practice of public school principals and their deputies to conflict management strategies according to sex variables, in favor of males, and that there are no statistically significant differences in the practice of government principals and their deputies to conflict management strategies according to named variables Career, workplace, .and years of service

Keywords: conflict management strategies - school principal

## مقدمة

يعد مفهوم الصراع التنظيمي من المواضيع القديمة الحديثة، كونه يتعامل مع البشر أصحاب الفلسفات والبيئات والمدارس المختلفة، والثقافات المتنوعة، فلا يكاد ينجو تجمع بشري صغر أم كبر من هذا الصراع، فالاحتكاك البشري يؤثر إيجاباً أو سلباً على الأطراف المتصارعة، ففي حالة التوافق الفكري وتقاطع المصالح نراه يؤثر إيجاباً، أما في حالة الاختلاف الفكري، وتباعد المصالح نراه يؤثر سلباً، وهذه هي طبيعة البشر وسلوكهم مع بعضهم البعض. حيث أن "طبيعة الأفراد والجماعات تستدعي التطور والتغير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية، ولذا فإن الصراعات غالباً ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة" (حمود، ٢٠٠٢: ١٤٢)

ولقد رأت المدرسة التقليدية في الصراع أمراً خطيراً يعبر عن الظاهرة السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فهي حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة، أما الباحثون في المدرسة الحديثة فنظروا إلى الصراع على أنه لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة سواء ما يتعلق بالأفراد، أم الجماعات، أم المنظمة ككل، ويرى بعض الباحثين أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير، وأنه من الممكن الاستفادة منه، ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً، ويؤدي إلى تغيير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية (عبوي، ٢٠٠٦: ٦٥)

والمؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات الأخرى، تعاني أنواعاً مختلفة من الصراع التنظيمي، فالمدرسة مثلاً وهي أصغر وحدة بنائية ممثلة للنظام التعليمي، تشكل صورة مصغرة لما يحدث بداخله من تفاعلات، وما يتمخض عنها من صراعات، وما يسودها من مناخ تعليمي يتصف أحياناً بالتشاحن وتقاطع المصالح والأهداف. (عويس، ٢٠٠٢)

لذلك اهتم الباحثون بدراسة هذه الظاهرة وتناولتها دراساتهم من جوانب متعددة، فلقد أكدت دراسة (العسولي، ٢٠١١) ضرورة تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية حول استراتيجيات إدارة الصراع، كما أوصت دراسة (علوان، ٢٠١٧) بضرورة اهتمام مديري المدارس باستخدام أسلوب التعاون عند إدارتهم للصراع، بينما أوصت دراسة (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٤) بضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين حول أهمية الصراع وكيفية استخدامه، كما اقترحت دراسة (مصطفى والنمران، ٢٠١٤) مجموعة من الأنشطة التي يمكن للمدير القيام بها لتقليل حدة الصراع داخل المدرسة.

ومما سبق نجد أن استراتيجيات إدارة الصراع مهمة جداً لمديري المدارس الحكومية الفلسطينية سواء بمعرفتها أو معرفة مدى تطبيق أيها منها في موقف الصراع المناسب، وذلك للحد من المشاكل التي قد تحدث نتيجة معالجة غير سليمة لذلك الموقف، مما ينعكس سلباً ليس على الإدارة المدرسية فحسب، بل قد يتعداه على كافة أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة، وقد يتعدى ذلك إلى المديرية والوزارة، ومن هنا تبلورت فكرة مشكلة الدراسة؟

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:** وانطلاقاً مما سبق وبجانب الفترة الزمنية الممتدة من ١٩٩٤ حتى ٢٠١٤ التي قضاها الباحث في سلك التعليم، حيث كان معلماً لفترة عشر سنوات عايش خلالها أربعة مدراء مدارس، والتي تباينت إدارتهم للمدرسة، وكثيراً ما كان الباحث يتدخل لحل المشكلات التي تحدث بين مدير المدرسة ووكيل المدرسة آنذاك حيث لم تصبح وظيفة (نائب مدير مدرسة) وظيفة رسمية لها استحقاقاتها الإدارية والمالية سوى عام ٢٠٠٧م (مدير عام الإدارات التربوية السابق، ٢٠١٨)، كما تدخل الباحث لحل الكثير من مواقف الصراع بين مديري المدارس ووكلائهم عندما كان مشرفاً تربوياً ٢٠٠٥-٢٠٠٦، ثم بلغ الصراع التنظيمي مرحلة صعبة منذ عام ٢٠٠٧-٢٠١٤ - نتيجة الانقسام الفلسطيني ما بين غزة والضفة الغربية والذي مازال مستمراً حتى كتابة هذه السطور - وهي الفترة التي كان فيها الباحث يعمل في وزارة التربية والتعليم العالي حيث شغل العديد من

المناصب الإدارية العليا منها: مدير دائرة، نائب مدير عام، ومدير عام للعديد من الإدارات العامة، ولقد عانى الباحث نفسه من هذا الصراع حتى وصل الأمر إلى حد يصعب تحمله، مما وجد الباحث نفسه منقولاً من وزارته التي قضى فيها ما يقارب عشرين عاماً إلى وزارة الإعلام، ومن هنا كانت مشكلة الدراسة مصاحبة للباحث في معظم عمله الوظيفي الحكومي، والتي مازالت موجودة مع وظيفته الحالية كأستاذ الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية بجامعة الأقصى، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؟
٢. ما واقع استراتيجيات إدارة الصراع بين مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة من وجهة نظرهم؟
٣. ما سبل تطوير استراتيجيات إدارة الصراع بين مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة؟

**فروض الدراسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى للمتغيرات التالية:

- أ- لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)
  - ب- لمتغير المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، نائب مدير مدرسة)
  - ت- لمتغير مكان العمل "المرحلة" (الأساسية، الثانوية)
  - ث- لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).
- أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة تحقيق ما يلي:

١. التعرف الأسس النظرية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
  ٢. التعرف واقع استراتيجيات إدارة الصراع لمديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة.
  ٣. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، مكان العمل "المرحلة"، سنوات الخدمة)؟
  ٤. صياغة بعض المقترحات الإجرائية لتطوير استراتيجيات إدارة الصراع بين مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة.
- أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي:
١. قد تشكل هذه الدراسة أساساً لدراسات أقرب في هذا المجال.
  ٢. تكتسب أهمية باعتبارها أول دراسة تناولت إدارة الصراع بين مديري المدارس ونوابهم في فلسطين حسب علم الباحث.
  ٣. تبين أهميتها بتناولها لموضوع حيوي ومهم من موضوعات الإدارة التربوية المتعلقة بمؤسسات التربية والتعليم من حيث دراسة واقع استراتيجيات إدارة الصراع بين مديري المدارس ونوابهم.
  ٤. قد تفيد الدراسة واضعي السياسات ومتخذي القرارات التربوية في مديريات التربية والتعليم والوزارة والمؤسسات التعليمية بصورة عامة في استخدام الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع.
  ٥. تساعد الإدارات المدرسية في التعرف على إدارة الصراع واستراتيجياته واختيار الاستراتيجية المناسبة.

٦. قد تكون نقطة انطلاق لدراسات بحثية جديدة لقياس إدارة الصراع بين مديري المدارس ونوابهم وعلاقتها بمتغيرات تابعة كالمناخ والانتماء والتمكين التنظيمي أو الرضا الوظيفي أو الإبداع الإداري وغيرها.

٧. قد تفيد الدراسة كل من لجنة التربية في المجلس التشريعي، وذوي الاختصاص، والباحثين والمهتمين والدارسين في مجال التربية والتعليم.

**حدود الدراسة:** تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على الاستراتيجيات البديلة وهي: التجنب، التعاون، التسوية، الإرضاء، الهيمنة، ولقد اختار الباحث هذه الاستراتيجيات بناء على مراجعته للعديد من أدبيات الصراع التنظيمي والدراسات السابقة ذات العلاقة والتي حصرت معظمها استراتيجيات الصراع في الاستراتيجيات الخمس السابقة مع تغيير بسيط في المرادفات للكلمات، كما أن هذه الاستراتيجيات هي الأكثر شيوعاً واستخداماً في المؤسسات التعليمية والتي تتوافق مع أسلوب السلوك الإداري.

**الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية بمديرية شرق غزة بمرحلتها الأساسية والثانوية.

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة والبالغ عددهم (١٧٦) فرداً. (الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم، ٢٠١٧: ٢١).

**الحد المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الحكومية لمديرية شرق غزة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

**الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث أنه الأكثر ملاءمة لموضوعها.

**أداة الدراسة:** قام الباحث بإعداد أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة لرصد استراتيجيات إدارة الصراع بين مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة من وجهة نظرهم، وذلك اعتماداً على الأدب الإداري و الدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من خمسة استراتيجيات وهي: (التجنب، التعاون، التسوية، الإرضاء، الهيمنة) وبلغت عدد العبارات (٥٠) عبارة موزعين، (١٠) فقرات لكل استراتيجية، وتم وضع معيار لكل عبارة وفق تدرج ليكرت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة جداً)

**مصطلحات الدراسة:** تتحدد مصطلحات الدراسة بما يلي:

**إدارة الصراع:** تعرفها المهدي بأنها: "عبارة عن مهارة أساسية لرجل الإدارة تستهدف التغيير البناء والمنتج للأفراد أو التنظيمات الفرعية لأي تنظيم في مؤسساتنا التعليمية" (المهدي، ٢٠٠٠: ٢٢٢)

**استراتيجيات إدارة الصراع:** عرفها وشاحي بأنها: "الأساليب والطرق المفضلة التي يستخدمها الفرد في مواجهة الصراع وتدبره، وتوصف من خلال بعدين أساسيين هما: بعد الحزم الذي يمثل مدى محاولة الفرد لإرضاء اهتماماته الخاصة والثاني هو بعد التعاون الذي يمثل مدى محاولة الفرد إرضاء اهتمامات الآخرين. (وشاحي، ٢٠٠٢، ١٠-١١)

**ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها:** "مجموعة البدائل أو الأساليب التي يستخدمها مديري المدارس الحكومية ونوابهم في مواجهة المواقف التربوية والإدارية التي قد تنشأ فيما بينهما في المدرسة، للوصول لحل يتماشى مع المصلحة العامة للمدرسة، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المفحوصين في استبانة استراتيجيات إدارة الصراع في البحث الحالي".

**أولاً: الأسس النظرية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:** وتمثلت في الإجابة عن السؤال الأول والتي جاءت كما يأتي:

**مفهوم الصراع التنظيمي:** تناول العديد من الباحثين موضوع الصراع التنظيمي وكل عرفه بطريقة وفقاً لفلسفته وثقافته وبيئته، ومدرسته، فيعرفه "كوسر" بأنه "كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكان والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم" (المومني، ٢٠١١: ٤٢)

ويعرفه "رحيم" بأنه "عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتناظر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون اتجاهات الطرفين أو قيمهم أو معتقداتهم أو مهاراتهم متباينة" (قطيشات، ٢٠١٠: ٦٢)

ويعرفه بودنج بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الآخر" (العميان، ٢٠٠٥: ٣٦٣)

ومما سبق وغيرها من التعريفات التي تناولت الصراع التنظيمي من زواياه المختلفة، لا يجد الباحث تباين واضح في التعريفات، بل يجمع الجميع على أنه ظاهرة انسانية، وتفاعل طبيعي، عندما تتضارب المصالح أو تتعارض التوجهات، مما يؤثر إيجاباً أو سلباً على العلاقة بين الأطراف المتصارعة، وبالتالي يؤثر على اتخاذ القرارات.

**ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه:** "ظاهرة انسانية طبيعية تنافسية تظهر بين مدير المدرسة ونائبه عندما تتعارض مصالحهما وتتباين أفكارهما، فيحرص كل طرف على كسب الموقف التصارعي لصالحه حتى ولو أثر سلباً أو إيجاباً على الطرف الآخر .

**إدارة الصراع التنظيمي:** يعرف روبرتس إدارة الصراع بأنها "العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده" (قطيشات، ٢٠١٠: ٧٤)

وتعد إدارة الصراع التنظيمي بأنها "عملية مهمة وذلك لاختلاف أثر ومدى الصراع على حسب نمط التعامل معها، إذ يمكن أن تكون وسيلة للإبداع أو الابتكار أو سبباً للتدمير والهدم". (حمادات، ٢٠٠٨: ٧١)

وعرفت بأنها "أسلوب أو طريقة مواجهة المديرين للخلافات بين الأطراف المتصارعة بهدف تضيق هوة الخلاف بين طرفي الصراع من خلال الوصول إلى نتيجة هي الأفضل من جانب الطرفين، أو محاولة فرض حل طرف على حساب طرف آخر. (بميك، أ-٣، ٢٠٠٠: ٤)

**ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها:** "مجموعة العمليات التي يقوم بها مدير المدرسة و نائبه وتشمل (الخطوات، الإجراءات، القرارات) لمعالجة موقف الصراع الذي قد ينشأ بينهما أو بين أحدهما وبين العامل/العاملين في المدرسة، وذلك باختيار استراتيجية (التجنب، التعاون، التسوية، الإرضاء، والهيمنة) الأنسب لأبعاد ذلك الموقف"

**استراتيجيات إدارة الصراع:** تعددت استراتيجيات إدارة الصراع في الأدب الإداري وتباينت في مسمياتها بين الباحثين، إلا أنها تتفق في معانيها و منطلقاتها، ومع ذلك تدرجها الدراسة الحالية تحت الاستراتيجيات الخمس التالية:

١. **استراتيجية التجنب Avoiding Strategy:** وهي استراتيجية يمارس فيها أحد طرفي الصراع (المدير) صبره وحلمه للتأثير على الطرف الآخر (المرووس) لتحقيق أهدافه وتنفيذ قراراته، معتمداً على ذلك على سعة صدره في تحمل آراء الآخرين الشاذة، ورفضهم لتنفيذ المهام، مما يضطر إلى الانسحاب وعدم المواجهة وتحمل الأمر لوحده، كي لا يقطع شعرة معاوية مع الأطراف الأخرى، أي أنه يخسر لعدم اقتناعه الآخرين، والآخرين يخسرون لعدم كسب ود مديرهم أي تقوم هذه الاستراتيجية على قاعدة (أنا أخسر وغيري يخسر)، وهذه

الاستراتيجية تكون مفيدة في الحالات التي يحتاج فيها العاملون إلى فترة زمنية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور. (العبيدي، ٢٠٠٨: ١٠)، وقد يلجأ لهذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- عدم قدرة الفرد على المواجهة
  - رغبة الفرد في تأجيل المواجهة إلى ظرف مواتٍ وذلك بعد جمعه للمعلومات الكافية لحكمه.
  - رغبة الفرد بترك الصراع للزمن الذي هو كفيل بحله. (الخلايلة، ٢٠١٠: ٢١)
٢. **استراتيجية التعاون Collaborative Strategy**: وهي استراتيجية يمارس فيها أحد طرفي الصراع (المدير) مهاراته الإدارية والفكرية والفنية للتأثير على الطرف الآخر (المروؤوس) لتحقيق أهدافه وتنفيذ قراراته معتمداً على إضفاء مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على حرية الرأي والتعبير وتبادل الأفكار وتقبلها، مع تشجيع قنوات الاتصال والتواصل الرأسية والأفقية بين جميع الأطراف، مما يكسب الآخرين ويجعلهم يتفاعلون مع المهام التي توكل لهم ويقدمون على تنفيذها بكل دافعية وإيمان ورضا، وتقوم هذه الاستراتيجية على قاعدة (أنا أكسب، وغيري يكسب) وتستخدم هذه الاستراتيجية في العديد من المواقف ومنها:
- المسائل المعقدة التي تحتاج إلى التعاون.
  - القضايا والمواضيع الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط الطويلة المدى.
  - عندما يكون الموضوع جوهرياً ولا أحد لديه الاستعداد للتنازل عنه.
  - للتخلص من المشاعر السلبية التي تنشأ الصراع. (العتيبي، ٢٠٠٦: ٥٠)
٣. **استراتيجية التسوية Compromising Strategy**: وهي استراتيجية يمارس فيها أحد طرفي الصراع (المدير) علاقاته الشخصية في التأثير على الطرف الآخر (المروؤوس) معتمداً على التوازن والتوافق ما بين مصلحته في تحقيق أهدافه وتنفيذ قراراته، وبين مصلحة المروؤوسين، وغالباً ما تحقق هذه الاستراتيجية حلولاً وسطاً بين الطرفين (لا غالب ولا مغلوب) أي أقرب لأسلوب الحل الوسط التي يستخدمها المصلحين الاجتماعيين في حل المشاكل العائلية التي يتعرضون لها، وتقوم هذه الاستراتيجية على قاعدة (أنا أكسب وأخسر وغيري يكسب ويخسر)، وتعتمد هذه الاستراتيجية على مستويات الثقة والتعاون الموجودة لدى الطرفين. (رفاعي، ٢٠١٠: ٢٤)
- وهناك مجموعة من المبررات لاستخدام استراتيجية التسوية منها:
- عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة، وملتزمة بأهداف مشتركة.
  - الوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة.
  - الوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح. (اللوحي، ٢٠٠٨: ٦)
٤. **استراتيجية الإرضاء Obliging Strategy**: وهي استراتيجية يمارس فيها أحد طرفي الصراع (المدير) لباقتة ومرونته لإرضاء الطرف الآخر (المروؤوس) حتى ولو على حساب مركزه ونفوذه، لتحقيق أهدافه وتنفيذ قراراته، مراعيًا بل مقدماً العلاقات الإنسانية بينهما، وتقوم هذه الاستراتيجية على قاعدة (أنا أخسر وغيري يكسب)، وتعتمد هذه الاستراتيجية على "إرضاء الآخرين على حساب اهتمامات الفرد الخاصة، ويتم في هذه الاستراتيجية المحافظة على العلاقة والإذعان لأهداف الآخرين، وتجاهل الخلافات بدلا من المخاطرة في مواجهتها". (نقيب، ٢٠٠٩: ٧٨)
- وفي ظل هذه الاستراتيجية فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصلحته واهتماماته، ويسمى هذا المدخل بمدخل (الإيثار)، وعلى الرغم من

هذا المدخل قد يبدو أنه محاولة للتخلي أو الاستسلام إلا أن هناك بعض المواقف التي يعد فيها مدخلا إيجابيا ومفيدا لحل الصراع وخصوصا في الحالات التي يكون فيها الحفاظ على العلاقات الإيجابية وتجنب عدم الاتفاق من منظور جماعة ما أفضل بكثير من التوصل إلى حل يعظم من مصالحها على حساب الجماعة الأخرى. (المرسى وإدريس، ٢٠٠٥: ٥٠٢)

٥. **استراتيجية الهيمنة Dominating Strategy**: وهي استراتيجية يمارس فيها أحد طرفي الصراع (المدير) نفوذه على الطرف الآخر (المروؤوس) مستخدما الأسلوب الديكتاتوري لتحقيق أهدافه أو تنفيذ قراراته، دون أن يلقي بالا للمشاعر أو حتى العلاقات الإنسانية بينهما، "وتعتمد استراتيجية الهيمنة على القوة والسيطرة على الإيجار والتهديد، وعلى الرغم من العيوب المصاحبة لهذه الاستراتيجية، إلا أنها تعد مناسبة في الأحوال التي تتطلب حولا وقتية سريعة مثل أوقات الأزمات والطوارئ، وكذلك الأوقات التي تحتاج لقرارات غير تقليدية لا تلق تأييدا من طرفي الصراع" (زناتي، ٢٠١٣: ٢٦٢)

والغرض الأساسي من هذه الاستراتيجية هو أن الصراع عبارة عن عملية مكسب أو خسارة وتسمى باستراتيجية (أنا أكسب، وغيري يخسر)، وتعتبر هذه الاستراتيجية سلوكا سلبيا، لأن أحد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر، وهذه الهيمنة على عملية اتخاذ القرارات والاتصالات في الجامعة تضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأدائه. (اللوح، ٢٠٠٨: ٥٧)

ومما سبق من عرض لاستراتيجيات إدارة الصراع السابقة نجد أننا أمام أساليب إدارية مختلفة، يفرض الموقف الاستراتيجية المناسبة له، لذلك لا يمكن للمدير أن يستخدم استراتيجية واحدة لجميع المواقف الادارية، وإلا سيتصف بالجمود، والسلبية والانعزالية والتقليدية وعدم التجديد، فمدير المدرسة قائد تربوي، قبل أن يكون قائدا إداريا، فنراه يستخدم الاستراتيجية التي تتناسب مع طبيعة الموقف، بل يتفاعل مع الموقف بإيجابية وعقلانية، ولا ينظر للموقف من منظار التاجر المادي بالمكسب أو الخسارة، بل ينظر إليه من منظار المصلحة العامة لمدرسته، لذلك يجب أن يتمتع المدير بالمهارات القيادية والإنسانية التي تؤهله قيادة مدرسته قيادة حكيمة متوازنة في ضوء استراتيجيات إدارة الصراع التي سبق تناولها وغيرها من استراتيجيات إدارة الصراع.

**الدراسات السابقة والتعليق عليها:** حصل الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

١. هدفت دراسة (علوان، ٢٠١٧) التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، والكشف عن الدلالة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع نواب مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (١٤٠) نائب مدير، و(٤٨٥٧) معلمة، وبلغت عينة الدراسة (١٤٠) نائب مدير و(٤٠٠) معلمة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن جميع أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاءت متفاوتة، وأن أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة وجاء بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لجميع الأبعاد، ما عدا بعد (أسلوب التسوية) توجد فروق لصالح الذكور، ولا توجد فروق لمتغير سنوات الخدمة لجميع الأبعاد، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديري المدارس باستخدام أسلوب التعاون عند إدارتهم للصراعات التنظيمية، وإقامة الندوات من قبل المسؤولين حول أساليب إدارة الصراع.



٢. هدفت دراسة (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٤) التعرف إلى الأساليب المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي في إثارة الصراع التنظيمي داخل مدارسهم، والأساليب المتبعة من قبلهم في حل الصراع التنظيمي داخل مدارسهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي والبالغ عددهم (٣٨٩٢) معلم/ة للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣، بينما بلغت حجم عينة الدراسة (٣٥٠) معلم/ة، والاستبانة كأداة للدراسة والتي تم استرداد (٣٤٢) استبانة بنسبة (٩٧.٧%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أساليب الصراع التنظيمي مرتبة تنازليا كالتالي: حل المشكلات، التعاون، حل الوسط، التسوية، التجنب، والمنافسة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين حول استخدام المديرين لأسلوب المنافسة لحل الصراع، وفقا لمتغير (النوع "الجنس")، وتوجد فروق أيضا حول استخدام المديرين لأساليب التجنب وحل الوسط وحل المشكلات وفقا لمتغير (نوع المدرسة)، ولا يوجد فروق تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والدورات التدريبية، وأوصت الدراسة بعدم النظر إلى الصراع على أنه ظاهرة سلبية، بل يجب الاستفادة من النتائج المترتبة عليه، ويجب على المديرين أن يكونوا على كفاءة عالية من المهارة، وأن يستخدموا أكثر من أسلوب لحل الصراع داخل مدارسهم، وألا يعتمدوا على عامل الزمن لحل الصراعات، كما أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين حول أهمية الصراع وكيفية استخدامه.

٣. هدفت دراسة (مصطفى والنمران، ٢٠١٤) التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس المتوسطة بالكويت لاستراتيجيات إدارة الصراع ووجهة نظر مساعديهم في هذه الممارسات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من مساعدي مديري بعض المدارس المتوسطة بالكويت موزعين على جميع المحافظات تقريبا، والبالغ عددهم (٢٦٠) مساعد ومساعد مدير عام للعام ٢٠١٢/٢٠١٣ وتم استرداد ٢٢٧ استمارة صالحة للتحليل، بالتالي تكون عينة البحث هي المجتمع نفسه، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها، والتي تكونت من (٢٤) عبارة، وتدرجت إجاباتها وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها: أن درجة الممارسة جاءت متوسطة في كافة مجالات الدراسة الأربعة وجاء ترتيبها تصاعديا كالتالي: الدرجة الأولى أسلوب التجنب، والدرجة الثانية أسلوب الهيمنة، والدرجة الثالثة أسلوب التوفيق، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة أسلوب التعاون، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة مديري المدارس المتوسطة في الكويت لإدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، ولمتغير المؤهل العلمي، لصالح أصحاب الماجستير فأكثر، واقترحت الدراسة مجموعة من الأنشطة التي يمكن لمدير المدرسة القيام بها لتقليل حدة الصراع داخل المدرسة مثل الاشتراك الجماعي للمدرسين في المؤتمرات وورش العمل واللجان المدرسية، ووضع المناهج، ومناقشات موجهة حول إدارة المدرسة، وتبادل المواقع الوظيفية المدرسية.

٤. هدفت دراسة (Karimi & Others, 2013) التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية وأثرها على دافعية الرياضيين في مدارس جورجيا الأمريكية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث استخدمت الدراسة استبانتين تكونت كل منهما من (٢٩) عبارة، الأولى لقياس استراتيجيات إدارة الصراع والثانية لقياس دافعية الطلبة الرياضيين، وتكونت عينة الدراسة من (٧٦٤) فردا موزعين (٦٤) معلما و (٧٠٠) رياضيا، وبينت النتائج أن استراتيجية "التعاون" أكثر استراتيجيات إدارة الصراع ممارسة وحلت في المرتبة الأولى، بينما جاءت استراتيجية

"الهيمنة" في المرتبة الأخيرة، كأقل الاستراتيجيات ممارسة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات الصراع على دافعية الرياضيين، وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لتوعية المعلمين باستراتيجيات إدارة الصراع وكيفية استخدامها في تعاملهم.

٥. هدفت دراسة (القاسم، ٢٠١٣) التعرف إلى درجة استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين، ويتكون مجتمع الدراسة من (٢٤٢) مشرفاً ومشرفة، في حين بلغت عينة الدراسة (١٥٥) مشرفاً ومشرفة، والاستبانة أداة الدراسة وتكونت من (٣٦) عبارة موزعة على ست استراتيجيات، وأظهرت النتائج أن درجة استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظرهم كانت بدرجة كبيرة لاستراتيجيات التعاون، والتسوية، والإحالة لمستوى أعلى، والمجاملة، في حين كان استخدامهم لاستراتيجيات التجنب واستخدام السلطة بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات جنس المشرف، وخبرته، ومؤلفه العلمي، وتخصصه ووظيفته، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمكان العمل، وأوصت الدراسة ببناء برنامج تدريبي للمشرفين التربويين على أن يكون أحد محاور هذا البرنامج استراتيجيات إدارة الصراع.

٦. هدفت دراسة (الحسيني وآخرون، ٢٠١٢) الكشف عن مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين بوزارة التربية بدولة الكويت، والتعرف على الفروق في عملية استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين بوزارة التربية بدولة الكويت والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت أدوات الدراسة من المقابلة والاستبانة التي تكونت من (٤١) عبارة، وبلغ عدد عينة الدراسة (١٠٤٦) من أصل (١٢٠١) استبانة مثلت حجم العينة، وأظهرت النتائج أن مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في وزارة التربية بدولة الكويت كان عالياً، جاءت مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب النتائج كالتالي: الهيمنة، التجنب، التسوية، التعاون، وأخيراً التساهل، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في وزارة التربية بدولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الدراسات العليا عند مقارنتهم مع مؤهل البكالوريوس، ولصالح فئة مؤهل الدبلوم عند مقارنتهم مع فئة البكالوريوس في مجال التساهل، وعند مقارنتهم مع فئة الدراسات العليا في مجال التجنب، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة (أقل من ٥ سنوات) في جميع المجالات، ولصالح فئة (٥-١٠ سنوات) عند مقارنة بالفئات الأخرى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، لصالح منطقة الأحمدية ومنطقة الفروانية في مجالات الدراسة عند مقارنتها بمناطق العاصمة وحولي والجهراء، بينما لم توجد بينهما فروق عند مقارنتهما مع منطقة مبارك الكبير التعليمية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المهارات الإدارية لمديري المدارس ومساعدتهم ومن هم في مراكز المسؤولية في المدارس، وتدريبهم والمعلمين حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وإشراك المعلمين في مناقشة خطط العمل واستراتيجياته.

٧. هدفت دراسة (مقابلة، ٢٠١٢) التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر مساعدي مديري

المدارس، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع مساعدي مديري الثانوية الخاصة في محافظة عمان، والبالغ عددهم (٢٢٧) مساعدا ومساعدة للمدير للعام ٢٠١٠/٢٠١١، والاستبانة كأداة للدراسة والتي تكونت من (٢٩) عبارة موزعة على مجالات الدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى الممارسة في جميع مجالات الدراسة كان متوسطا، وجاء في المرتبة الأولى مجال التجنب، ثم مجال الهيمنة، فمجال التوفيق، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال التعاون، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة المديرين لإدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس، بينما بينت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح أصحاب الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع أصحاب الخبرة (٥ - أقل من ١٠ سنوات)، ولصالح أصحاب الخبرة (أقل من ١٠ سنوات) عند مقارنتهم مع أصحاب الخبرة (٥ سنوات فأقل)، وكذلك وجد فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئتي (ماجستير فأكثر) و(بكالوريوس + دبلوم عالي) عند مقارنتهم مع فئة (بكالوريوس) في مجالات: الهيمنة والتجنب والتوفيق، ولصالح فئة (ماجستير فأكثر) عند مقارنتهم مع فئتي (بكالوريوس + دبلوم عالي) و(بكالوريوس) في الدرجة الكلية، ومجال التعاون، + دبلوم عالي) عند مقارنتهم مع (بكالوريوس) في الدرجة الكلية، ومجال التعاون، وأوصت الدراسة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس فيما يتعلق باستخدام استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس وتوفير التجهيزات والوسائل اللازمة لتسيير العملية التعليمية للحد من هذه الصراعات، كما أوصت بضرورة أن تتضمن الخطط الدراسية في كليات التربية في الجامعات الأردنية مساقات تدور حول الصراع وإدارته واستراتيجياته.

٨. هدفت دراسة (العسولي، ٢٠١١) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك التعرف إلى سبل تطوير ممارسة تلك الاستراتيجيات لدى المديرين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٤) مديرة/ة للمدارس الثانوية، واستخدم الباحث الاستبانة التي تكونت من (٣٩) عبارة موزعة على مجالات الدراسة، وخلصت النتائج درجة الممارسة كانت كبيرة (٦٩.٤%)، وأن درجة الممارسة جاءت تنازليا حسب مجالات الدراسة كالتالي: المرتبة الأولى التسوية ثم التنازل ثم الهيمنة وأخيرا التجنب، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين لدرجة ممارستهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة في مجالي التعليم والعمل الإداري، وكذلك في متغير الجنس باستثناء استراتيجية الهيمنة كانت الفروق لصالح الذكور، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير ممارسات مديري المدارس الثانوية حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال الدورات المتخصصة وورشات العمل والتحديد الدقيق لمسؤوليات ومهام العاملين في المدرسة وتعزيز العمل التعاوني.

٩. وهدفت دراسة (Ikoya and Akinsenide, 2009) التعرف إلى الاستراتيجيات التي يستخدمها الإداريون في المدارس الثانوية في نيجيريا لحل الصراع بغية تحديد المدى الذي يوافق عليه الإداريون في إجراءات إدارة الصراع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٤٠٠) إداريا وإدارية تم اختيارهم كعينة طبقية عشوائية ممثلة للمجتمع من ست مناطق جغرافية ممثلة للدولة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تكونت من (٢٠) عبارة، وبينت الدراسة العديد من النتائج منها: وجود تباين كبير بين مجموعات العينة في معظم المتغيرات المفحوصة لأساليب التجنب، والإجبار، والرشوة، ولكن عند تطبيق أسلوب التصافق (التسوية) (Barganinig) أظهر نمط العقود تناغما

المجموعة الدالة، كما بينت الدراسة تفضيل الإداريين لأسلوب التصافق كوسيلة لإدارة الصراع عند مديري المدارس، إضافة إلى ذلك ألفت الدراسة الضوء على مناطق عدم الانسجام في الاستراتيجية عند مديري التربية.

١٠. هدفت دراسة (غنيم، ٢٠٠٥) التعرف على مدى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين (التجنب، القوة، التوافق، التسوية، التكامل)، والكشف عن الفروق بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين، والتعرف على مدى تحقيق استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين لنتائج حل الصراع، والكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين ونتائج حل الصراع، والكشف عن العلاقة بين الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراع حسب آراء أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين في المدارس المتوسطة للبنين بالمدينة المنورة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤١) فرداً من مجتمع الدراسة البالغ (١٣٥٠) فرداً، وأعدت الدراسة استبانة مكونة من (٤٩) عبارة موزعين على بعدين هما: استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين، ونتائج حل الصراع وتضمن (٣٨) عبارة موزعة على خمسة مجالات: التجنب، القوة، التوافق، التسوية، والتكامل، بينما اشتمل بعد نتائج حل الصراع على (١١) عبارة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها أن المديرين والمعلمين يروا أن المديرين يمارسون استراتيجية التوافق في إدارة الصراع بين المعلمين بدرجة عالية، بينما يمارسون التكامل والتسوية بدرجة متوسطة، واستراتيجية القوة بدرجة ضعيفة، بينما يرى المديرين أنهم يمارسون استراتيجية التجنب بدرجة ضعيفة في حين يرى المعلمون أن المديرين يمارسونها بدرجة متوسطة، كما بينت الدراسة وجود اتفاق بين المديرين والمعلمين على أكثر استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين ممارسة هي التوافق، يليها استراتيجية التكامل، فالتسوية، والتجنب، وأقلها ممارسة استراتيجية القوة، وأوصت الدراسة بوضع استراتيجية مقترحة لتفعيل ممارسة استراتيجية التكامل في إدارة الصراع بين المعلمين.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

١. اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في تناولها دراسة استراتيجيات إدارة الصراع من حيث الواقع والممارسة مثل دراسة (مصطفى والنمران، ٢٠١٤) ودراسة (القاسم، ٢٠١٣)، ودراسة (علوان، ٢٠١٧)، ودراسة (Karimi & Others, 2013)، كما اتفقت مع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، باستثناء دراسة (الحسيني، ٢٠١٢) التي استخدمت مع الاستبانة أداة المقابلة.
٢. اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة في اختيارها عناصر الصراع حيث سلطت الضوء على الصراع التنظيمي بين مدير المدرسة ونائبه من وجهة نظريهما، في حين معظم الدراسات السابقة الصراع التنظيمي لمدير المدرسة من وجهة نظر العاملين والمؤوسين، باستثناء دراسة (العسولي، ٢٠١١) كانت الفئة المستهدفة مديري المدارس أنفسهم.
٣. تميزت الدراسة بتناولها لموضوع إدارة الصراع بين مدير المدرسة ونوابهم، والذي في حدود علم الباحث تعتبر هذه الدراسة الأولى في قطاع غزة إن لم تكن في فلسطين التي تناولت إدارة الصراع بين المديرين ونوابهم من وجهة نظرهم.

#### المحور الثاني: الطريقة والإجراءات : ويشمل ما يلي:

**منهج الدراسة:** اعتمد الباحث المنهج الوصفي لمحاولة وصف واقع استراتيجيات إدارة الصراع بين مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة، وهو الأكثر ملاءمة لموضوع البحث فهو، يقارن، ويفسر، ويقيم.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس ونوابهم في المدارس الحكومية لمديرية شرق غزة والبالغ عددهم (١٧٦) مديرا ونائبا، وذلك وفقا لإحصائيات الإدارة العامة للتخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم العالي للعام الدراسي (٢٠١٧-٢٠١٨).

**عينة الدراسة:**

**أ. العينة الاستطلاعية:** اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية من (٣٠) مديرا ونائب مدير مدرسة من مجتمع الدراسة بالمدارس الحكومية لمديرية شرق غزة للعام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨م، من خارج عينة الدراسة الأصلية تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، بغرض تقنين أداة الدراسة للتحقق من صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية.

**ب. العينة الأصلية:** اشتملت عينة الدراسة من (١٤٦) مديرا ونائبا ممن يعملون بالمدارس الحكومية بمديرية شرق غزة ، للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م، بعد استثناء أفراد العينة الاستطلاعية، حيث تم اختيار العينة بطريقة المسح الشامل، وذلك لمحدودية العينة المحصورة في مدير المدرسة ونائبه، ولعلاقة الباحث الطيبة مع العاملين بوزارة التربية والتعليم حيث كان الباحث يعمل في الوزارة منذ عام ١٩٩٤ حتى ٢٠١٤ مما يضمن التعامل مع الاستبانة بصورة جديّة، واسترجع الباحث (٨٥) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة (٥٨.٢ %)، والجدول (١) يوضح ذلك:

جدول (١)

خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٣٩	٤٥.٩
	أنثى	٤٦	٥٤.١
الوظيفة	مدير مدرسة	٤٢	٤٩.٤
	نائب مدير مدرسة	٤٣	٥٠.٦
مكان العمل "المرحلة"	الأساسية	٦٣	٧٤.١
	الثانوية	٢٢	٢٥.٩
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٧	٨.٢
	من ٥ - ١٠ سنوات	٢٣	٢٧.١
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٥	٦٤.٧
	المجموع	٨٥	١٠٠

الملاحظ من جدول (١) السابق أن عدد الذكور أقل من عدد الإناث وهذا يعود لطبيعة عينة الدراسة التي شملت جميع المدارس الحكومية لمديرية شرق غزة بمرحلتها الأساسية والثانوية، ووفقا لتوجهات وزارة التربية والتعليم منذ خمس سنين مضت على الأقل أن تدفع لتعليم المرحلة الأساسية الدنيا الإناث لطبيعة المرحلة العمرية للتلاميذ التي تستوجب وجود المعلمة التي هي أقرب لدور الأم مما يساعد الطفل التعود بالابتعاد عن البيت فترة من الزمن، بجانب ما يلحق الطفل من سلوكيات تحتاج لسعة صدر وتحمل ومعالجة ميدانية خاصة ما يتعلق بالنظافة الأمر الذي تتمتع به الأنثى أكثر من الذكر.

وبينما يلاحظ تساوي الجنسين تقريبا في الوظيفة، كون هيكل كل مدرسة يتكون من هيئة تدريسية على رأسها مدير المدرسة ونائبه.

أما التباين في عدد المدارس الأساسية والثانوية يعزى لعدة أسباب أهمها أن التعليم الأساسي إلزامي لجميع الطلبة بينما الثانوي غير إلزامي، وأن طبيعة المنطقة التي تقع فيها مديرية شرق غزة يطغى

عليها طابع العائلات الممتدة والتي تشجع على الزواج المبكر الأمر الذي يجعل تسرب البنات في المرحلة الثانوية كثيراً، كما أن المنطقة يطغى عليها الطابع الشعبي أي معظم سكانها من ذوي الدخل المحدود الأمر الذي يجعل الذكور في سن المرحلة الثانوية يتسربون من المدارس بحثاً عن مصدر دخل مادي ليساعدوا فيه والديهم في نفقة البيت وخاصة في ظل الحصار الاقتصادي الإسرائيلي المفروض على شعبنا الفلسطيني في قطاع غزة منذ عام ٢٠٠٧م.

وكما يلاحظ التباين الكبير في سنوات الخدمة أن نسبة ممن هم (أقل من ٥ سنوات) (٨.٢٠%) وهي نسبة ضعيفة جداً، ويعزو الباحث أن هذا الضعف ناتج عن تفسير أفراد العينة لهذه العبارة باعتبارها عدد سنوات الخدمة في وظيفة مدير مدرسة أو نائب مدير مدرسة، وليس سنوات الخدمة التي قضاها الموظف في مهنته منذ تعيينه، لأن هذا يتنافى مع شروط وظيفة مدير مدرسة والتي على رأسها عدد سنوات الخدمة كمعلم وهي (١٠) سنوات، بينما عدد سنوات الخدمة كمعلم لوظيفة نائب مدير مدرسة (٥) سنوات، ويعزز ذلك النسبة الكبيرة لفتتي (من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات) (٢٧.١%)، وأكثر من (١٠ سنوات) (٦٤.٧%).

أداة الدراسة: أعد الباحث استبانة لاستطلاع آراء مديري ومديرات المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة، حول واقع استراتيجيات إدارة الصراع بين مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة، حيث تم تصميم الاستبانة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من خمسة محاور وهي: (استراتيجية التجنب، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية الإرضاء، استراتيجية الهيمنة) وبلغت عدد العبارات (٥٠) عبارة موزعين (١٠) فقرات لكل محور، وتم خلط العبارات مع بعضها دون تحديد المحاور لتكون الاستجابات أكثر مصداقية وواقعية، وتم وضع معيار لكل عبارة وفق تدرج ليكرت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، غير موافق) صدق الاستبانة: تم حساب صدق الاستبانة بطريقتين هما:

- ١- صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على محكمين أكفاء من الخبراء في المجال الأكاديمي للإدارة التربوية والتربية في جامعتي الإسلامية والأقصى، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء العبارات إلى الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية.
- ٢- صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، للمقياس بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون، كما في الجدول التالي:

#### جدول (٢)

معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

المجال	الدرجة الكلية	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
تجنب	٩٠٠ **	.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١
تعاون	٥٤٧ **	.٠٠٣	دالة عند ٠.٠١
تسوية	٧٩٤ **	.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١
ارضاء	٨٦٩	.٠٠٠	دالة عند

٠.٠١		**	
دالة عند		.٦٤٧	هيمنة
٠.٠١	.٠٠٠	**	

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٥) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣  
 ر الجدولية عند درجة حرية (٢٥) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١  
 يتضح من جدول (٢) السابق أن جميع المعاملات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

**ثبات الاستبانة:** أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.  
 أ- طريقة التجزئة النصفية: تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، وجاءت قيم معامل الثبات على النحو التالي:

جدول (٣)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي الاستبانة قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المجال	عدد العبارات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
الاستبانة ككل	٥٠	.٨١٣	.٨٩٧

• تم استخدام معامل جيتمان لأن النصفين غير متساويين.  
 يتضح من جدول (٣) السابق أن معامل الثبات الكلي (٠.٨٩٧) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.  
 ب- طريقة ألفا كرونباخ: تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وجاءت قيمة معامل الثبات لاستبانة ككل على النحو التالي:

جدول (٤)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل

المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الاستبانة ككل	٥٠	.٩٠١

يتضح من جدول (٤) السابق أن معامل الثبات الكلي (٠.٩٠١) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

**إجراءات الدراسة:** وقد تمت الدراسة وفق الإجراءات التالية:

١. تصميم أداة الدراسة وتطبيقها على العينة الاستطلاعية لمحاكاة صدقها وثباتها.
٢. إجراء التعديلات اللازمة على الأداة وإخراجها في الصورة النهائية.
٣. تحديد عينة الدراسة نوعها وحجمها.
٤. تطبيق الأداة على العينة من خلالها توزيعها بطريقة مباشرة.
٥. جمع البيانات وتفرغها من أجل تحليلها إحصائياً والوصول إلى النتائج.

٦. تفسير النتائج والوصول إلى التوصيات.

نتائج الدراسة ومناقشتها: اعتمد الباحث المعيار التالي للحكم على الدرجة والوزن النسبي لكل استبانة وفقا لسلم ليكارت الخماسي والذي يوضحه الجدول التالي:

#### جدول (٥)

درجة الموافقة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
الفترة	١-١.٨٠	١.٨١-٢.٦٠	٢.٦١-٣.٤٠	٣.٤١-٤.٢٠	٤.٢١-٥.٠٠
الوزن النسبي	٢٠-٣٦%	٣٧-٥٢%	٥٣-٦٨%	٦٩-٨٤%	٨٥-١٠٠%

(ابو صالح، ٢٠٠١، ٤١-٤٥)

للتأكد من صحة أسئلة الدراسة نعرض نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي:  
الإجابة عن السؤال الثاني: "ما واقع استراتيجيات إدارة الصراع بين مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمدينة شرق غزة من وجهة نظرهم؟" : وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بالمعالجات الإحصائية المتمثلة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية والوزن النسبي، والجدول التالي يوضح ذلك:

أولاً: التحليل الوصفي لمحاو الاستبانة: وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

#### جدول (٦)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها (ن=٨٥)

م	العبرة	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب ب	الدرجة
١	استراتيجية التجنب	10	34.976	6.899	69.95	3	كبيرة
٢	استراتيجية التعاون	10	41.894	4.559	83.79	1	كبيرة
٣	استراتيجية التسوية	10	39.929	4.832	79.86	2	كبيرة
٤	استراتيجية الارضاء	10	31.047	6.053	62.09	4	متوسطة
٥	استراتيجية الهيمنة	10	23.341	6.324	46.68	5	قليلة
	الاستبانة ككل	50	171.188	21.579	68.48		

يلاحظ من الجدول (٦) السابق أن استراتيجيات إدارة الصراع جاءت مرتبة تنازليا على النحو التالي: حلت استراتيجية التعاون بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٣.٧٩%)، تلتها استراتيجية



التسوية بوزن نسبي (٧٩.٨٦%) فاستراتيجية التجنب بوزن نسبي (٦٩.٩٥%)، واستراتيجية الإرضاء بوزن نسبي (٦٢.٠٩%)، وأخيرا استراتيجية الهيمنة حلت بالمرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي (٤٦.٦٨%)، ويعزو الباحث حصول الاستراتيجيات التعاون والتسوية والتجنب على نفس درجة الموافقة (كبيرة) إلى أن مديري المدارس ونوابهم يستخدمون أكثر من استراتيجية في إدارة الصراع وذلك لاختلاف المواقف الصراعية وخاصة تلك المتعلقة بالجانب الإداري الأكثر احتكاكا مع أعضاء الهيئة التدريسية، وكذلك لاختلاف الفروق الفردية للعاملين في مجال التدريس الذي لا تصلح معهم استراتيجية واحدة، فقد تصلح استراتيجية التعاون مع البعض ولا تصلح مع البعض الآخر وهكذا، ويكون معيار ذلك كله هو مصلحة المدرسة ونجاحها، ومن ناحية أخرى يعزو الباحث حصول استراتيجية التعاون على المرتبة الأولى هو حرص مديرو المدارس على أن تتمتع مدارسهم بسمعة طيبة وألا تصل مشاكلها للمديرية والوزارة، لذلك نجد أن استراتيجية التعاون سيدة الموقف، ثم التسوية، فالتجنب، وهذا أيضا يتماشى مع الظروف الصعبة التي يعيشها الشعب الفلسطيني في غزة من حصار اقتصادي، وسياسي، وقطع للكهرباء والرواتب وإحالة الآلاف من موظفي الخدمة العامة للتقاعد المبكر وغير ذلك، الأمر الذي فرض على مديري المدارس التعامل مع موظفيهم باستراتيجية ناعمة مبنية على التعاون والتسوية والتجنب أكثر من الاستراتيجية المتناقضتين الهيمنة والإرضاء التي لا توازن ما بين ما هو مطلوب من أعمال إدارية وفنية كثيرة والنفوس البشرية المشدودة بسبب متطلبات الحياة وضغوطها في ظل الأوضاع الصعبة التي يعيشها أهل غزة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Karimi & Others, 2013) التي بينت أن استراتيجية التعاون أكثر ممارسة وحلت في المرتبة الأولى، وأن استراتيجية الهيمنة أقل ممارسة واحتلت بالمرتبة الأخيرة، وتتفق أيضا مع دراستي (علوان، ٢٠١٧) و(القاسم، ٢٠١٣) اللتان أظهرتا أن استراتيجية التعاون الأكثر ممارسة وبدرجة كبيرة، وتختلف مع دراستي (مصطفى والنمران، ٢٠١٤) و(مقابلة، ٢٠١٢) اللتان بينت أن جميع استراتيجيات إدارة الصراع جاءت متوسطة وحلت استراتيجية التعاون في المرتبة الأخيرة، وقد يعزو ذلك لاختلاف البيئة حيث أجريت دراسة (مصطفى والنمران) في الكويت في أوضاع مستقرة، بينما أجريت هذه الدراسة في غزة/فلسطين في ظل أوضاع معيشية سيئة جدا.

ثانيا: عرض وتحليل مجالات الاستبانة: وجاءت على النحو التالي:

المجال الأول: استراتيجية التجنب: ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٧)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل عبارة من فقرات المجال الأول

(التجنب) وكذلك ترتيبها (ن=٨٥)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	العبارة
٦	56.71	1.511	2.835	85	أبقي على خلافي مع المدير/النائب لنفسي كي أجنبه أي مشاعر سلبية
٥	60.94	1.535	3.047	85	أتجنب النقاش المفتوح بشأن الخلافات مع المدير/النائب
٨	53.88	1.380	2.694	85	أنسحب من المواقف التي يحدث فيها جدال مع المدير/النائب
٣	71.06	1.305	3.553	85	أتجنب النقاط التي تؤدي إلى عرقلة العمل مع

					المدير/النائب	
9	52.47	1.336	2.624	85	أترك قضايا الصراع لـ المدير/النائب ليتخذ قرارات بشأنها	.٥
2	77.41	1.132	3.871	85	أستخدم إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراعات مع المدير/النائب	.٦
7	54.35	1.259	2.718	85	أنسحب عندما أواجه قضايا جدلية تؤدي إلى خلاف مع المدير/النائب	.٧
1	83.06	0.852	4.153	85	أحرص علي التعرف على مشاكل المدير/النائب وأساعدها في حلها	.٨
4	61.88	1.065	3.094	85	أفسح المجال أمام المدير/النائب لإيجاد حلا للصراعات دون أن أتدخل	.٩
10	35.53	1.138	1.776	85	أغيب عن الاجتماعات التي أتوقع أن تتضمن اختلافات مع المدير/النائب	.١٠
3	69.95	6.899	34.97 6	85	استراتيجية التجنب	

يتضح من جدول (٧) السابق: أن أعلى فقرتين في المجال، هما العبارة (٨) التي نصت على "أحرص علي التعرف على مشاكل المدير/النائب وأساعدها في حلها" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٣.٠٦%)، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس ونوابهم على أن يساندوا بعضهم نظرا لكثرة الأعباء الإدارية أو للضغوط التي يتعرضوا لها من المجتمع المدرسي والمحلي الأمر الذي يوجب عليهما أن يكونا متقاربين ويعضد أحدهما الآخر، وجاءت العبارة (٦) والتي نصت على "أستخدم إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراعات مع المدير/النائب" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٧.٤١%)، ويعزو الباحث ذلك، لحرص مديري المدارس ونوابهم أن يكون سمعة مدارسهم أفضل المدارس وخاصة أن وزارة التربية والتعليم تجري هذه السنة مسابقة المدرسة الفاعلة، وأهم بنود هذه المسابقة المجال الإنساني السائد في المدرسة.

وأن أدنى فقرتين في المجال هما، العبارة (٥) والتي نصت على " أترك قضايا الصراع لـ المدير/النائب ليتخذ قرارات بشأنها " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (٥٢.٤٧%)، ويعزو الباحث ذلك لحرص مديري المدارس ونوابهم أن يمارس كل منهما الإدارة وكأنه المسؤول الأول وأن يكون هناك مساحة للاجتهاد ولتحمل المسؤولية ويأتي هذا من باب التدريب والخبرة الميدانية التي يحرص كل منهما على اكتسابها، بينما احتلت العبارة (١٠) والتي نصت على "أغيب عن الاجتماعات التي أتوقع أن تتضمن اختلافات مع المدير/النائب" المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (٣٥.٥٣) ويعزو الباحث ذلك على حرص مديري المدارس ونوابهم ألا يظهر خلافاتهم أمام الهيئة التدريسية وأنهم يحلوا مشاكلهم وديا فيما بينهم بعيدا عن أعين العاملين.

أما الدرجة الكلية للمجال حصلت على وزن نسبي (٦٩.٩٥%)، وهي درجة مرتفعة قليلة ما، ويعزو الباحث ذلك أن المدير ونائبه قد يلجأ كل منهما لاستراتيجية التجنب في المواقف التي يشعر بها بأن التمادي في علاجها قد يؤثر على سلامة العمل بالسلب لذلك يستخدم الزمان كعلاج، وتتفق مع دراسة (مقابلة، ٢٠١١) التي جاءت استراتيجية التجنب في المرتبة الأولى، وتختلف مع دراسة (القاسم، ٢٠١٣) التي بينت أن استراتيجية التجنب جاءت بدرجة متوسطة وقد يعزو الباحث ذلك لاختلاف الفئة المستهدفة وهي المشرفين التربويين، التي تفرض عليهم، المتابعة والمواجهة المباشرة مع المعلمين كون مادة الاشراف مادة مهنية وتخصصية لا يمكن السكوت عنها، كما اختلفت مع دراسة (العسولي، ٢٠١١) التي احتلت فيها استراتيجية التجنب المرتبة الأخيرة.

### المجال الثاني: استراتيجية التعاون: ويوضح نتائجها الجدول التالي:

#### جدول (٧)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل عبارة من فقرات المجال الثاني (التعاون) وكذلك ترتيبها (ن=٨٥)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	العبارة
٢	92.24	0.638	4.612	85	١. أتعاون مع المدير/النائب في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع
3	91.53	0.585	4.576	85	٢. أتبادل وجهات النظر مع المدير/النائب لإيجاد حل مرض لأي مشكلة
8	73.88	1.047	3.694	85	٣. أناقش موضوع الصراع مع المدير/النائب بشكل مباشر
5	87.06	0.882	4.353	85	٤. أتبادل المعلومات مع المدير/النائب لحل أي مشكلة سوية
4	88.00	0.790	4.400	85	٥. أجمع بين خبرتي وخبرات المدير/النائب عند اتخاذ القرارات
7	83.29	0.857	4.165	85	٦. أهيبئ المناخ المناسب للمدير/للنائب تفادياً لأي اشكالات
1	92.94	0.702	4.647	85	٧. أحرص علي التعرف على مشاكل المدير/النائب وأساعدها في حلها
9	72.24	1.092	3.612	85	٨. تعاملتي مع المدير/النائب قائم على فكرة "إننا جميعا في قارب واحد"
6	86.82	0.733	4.341	85	٩. أحرص مع المدير/النائب على فهم مشكلات العمل قبل البدء في حلها
10	69.88	1.240	3.494	85	١٠. أضع رغبات المدير/النائب في الاعتبار عند حل المشاكل
1	83.79	4.559	41.894	85	تعاون

يتضح من جدول (٧) السابق: أن أعلى فقرتين في المجال، هما العبارة (٧) التي نصت على "أحرص علي التعرف على مشاكل المدير/النائب وأساعدها في حلها" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٩٢.٨٤%)، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص المدير والنائب على الظهور كشخص واحد وبالتالي يحاول كل منها يقف مع الآخر في مشاكله باعتبارها مشاكل الشخص الواحد وحتى يكونا قدوة للمعلمين. والعبارة (١) جاءت بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (٩٢.٢٤%) والتي نصت

على " أتعاون مع المدير/النائب في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع" ويعزو الباحث ذلك إلى حرص المدير ونائبه على المشاركة الجماعية في وضع الخطط ولا يترك أي منهما المدرسية والتي توزع متابعتها ما بين المدير ونائبه لذلك معظم لجان التخطيط يرأسها إما المدير أو نائبه وباطلاع الآخر.

وأن أدنى ففرتين في المجال هما، العبارة (٨) التي نصت على " تعاملتي مع المدير/النائب قائم على فكرة "إننا جميعا في قارب واحد " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (٧٢.٢٤%) ويعزو الباحث ذلك إلى تحمل كل منهما مسؤولية النجاح لأن نجاح المدير من نجاح نائبه ونجاح النائب من نجاح المدير فالجميع أمام القيادة العليا المتمثلة بمدير التربية والتعليم سواء بسواء، فكما يحرص المدير على نجاح مدرسته، يحرص النائب على النجاح طامحا بأن يكون مديرا في يوم من الأيام وهذا يحتاج للعمل الجماعي. والعبارة (١٠) والتي نصت على " أضع رغبات المدير/النائب في الاعتبار عند حل المشاكل" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٩.٨٨%)، ويعزو الباحث ذلك وكما أسلفنا سابقا حرص المدير ونائبه على النجاح بإدارتهما للمشروع يصبح المدير ونائبه يفهمان بعضهما البعض بلغة الجسد أكثر من لغة الكلام لذلك الخبرة والتجربة تفرضان على كل منهما أن يراعي شعور الآخر وهذا ما يلمسه المعلمون في مدارسنا لذلك جاءت هذه العبارة كبيرة.

أما الدرجة الكلية للمجال حصلت على وزن نسبي (٨٣.٧٩%)، وهي درجة كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى التعاضد الواضح بين إدارة المدرسة بمديرها ونائبه والهيئة التدريسية كون الجميع يعيشون الهم التربوي الذي تأثر تأثيرا مباشرا بالانقسام، وما يلحق به الآن من إجراءات عقابية طالت الجميع في قطاع غزة ولم تستثني أحدا فكان هذا التعاون والتعاضد واضحا في مدارسنا، وتتفق مع دراسة (القاسم ٢٠١٣)، حيث جاءت استراتيجية التعاون في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة أيضا، وتختلف مع دراسة (مقابلة، ٢٠١٢) التي بينت أن استراتيجية التعاون حلت بالمرتبة الأخيرة واحتلت استراتيجية التجنب المرتبة الأولى وقد يعزو الباحث ذلك لاختلاف البيئة، حيث أجريت دراسة مقابلة في محافظات الأردن ذات الطابع القبلي المتميز بالعصبية مما يدفع القيادة المدرسية لتجنب الصدامات مع الهيئة التدريسية، بينما في قطاع غزة فالجميع يعيش نفس الظروف، وكذلك اختلفت مع دراسة كل من (مصطفى والنمران، ٢٠١٤) ودراسة (الحسيني وآخرون، ٢٠١٢) اللتان جاءت فيهما استراتيجية التعاون في المرتبة الأخيرة..

**المجال الثالث: استراتيجية التسوية:** ويوضح نتائجها الجدول التالي

#### جدول (٨)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل عبارة من فقرات المجال

الثالث (التسوية) وكذلك ترتيبها (ن=85)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	العبارة
١	94.35	0.548	4.718	85	أشعر المدير/النائب بأننا جميعا نعمل من أجل المصلحة العامة
٢	87.76	0.725	4.388	85	أستخدم أسلوب "الأخذ والعطاء" للوصول إلى حل وسط مع المدير/النائب
٣	77.65	1.062	3.882	85	أتبني مبدأ الوسطية لتحقيق المصالح مع المدير/النائب
٤	87.06	0.797	4.353	85	أفضل استخدام أسلوب الإقناع في عرضي للحلول مع المدير/النائب
٥	77.65	0.956	3.882	85	أستفيد من عامل الزمن في تخفيف حدة الصراع مع المدير/النائب

5	84.24	0.674	4.212	85	أسعى لتقريب وجهات نظر المدير/النائب حول نقاط الخلاف	٦.
8	70.12	1.031	3.506	85	أحاول أن أفنع المدير/النائب بالتنازل عن بعض الامور للتوصل الى تسوية	٧.
2	92.47	0.597	4.624	85	أحاول اقامة علاقات ايجابية مع المدير/النائب	٨.
8	70.12	0.996	3.506	85	أتنازل عن بعض المطالب تسهيلا للوصول إلى حل وسط مع المدير/النائب	٩.
10	57.18	1.373	2.859	85	أوافق على إشراك وسيط لحل المشكلة المعقدة مع المدير/النائب	١٠.
2	79.86	4.832	39.929	85	تسوية	

يتضح من جدول (٨) السابق: أن أعلى فقرتين في المجال هما: العبارة (١) والتي نصت على " أشعر المدير/النائب بأننا جميعا نعمل من أجل المصلحة العامة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٩٤.٣٥%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن ما ذهب به سابقا أن كل من المدير ونائبه يحرصان على سمعتهما ومكانتهما الوظيفية مما يوجب عليهما تقديم المصلحة المدرسية على أي مصلحة أخرى وخاصة أن أدوات الرقابة الوزارية والمديريات مفعلة جدا وخير دليل مسابقة المدرسة الفاعلة بين مدارس القطاع لهذا العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨، بينما جاءت العبارة (٨) والتي نصت على " أحاول اقامة علاقات ايجابية مع المدير/النائب " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٩٢.٤٧%)، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص النائب أن يكون صورته طيبة مع مدير المدرسة من ناحيتين الأولى الاستفادة من خبرته كمدير والثانية الحرص على أن يكون تقريره السنوي ممتازا حتى يؤهله للمسابقة على منصب مدير مدرسة لاحقا بجانب المحافظة على سمعته في إدارة المدرسة، بينما يحرص المدير على علاقة إيجابية مع نائبه ليتحمل معه مهام إدارة المدرسة بكل مسؤولية، لتتقدم مدرسته المدارس المنافسة.

وأن أدنى فقرتين في المجال هما: العبارة (٩) والتي نصت على " أتنازل عن بعض المطالب تسهيلا للوصول إلى حل وسط مع المدير/النائب " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (٧٠.١٢%)، ويعزو الباحث ذلك أن البيروقراطية أثبتت فشلها في أكثر من محفل إداري لحساب استراتيجيات العمل الجماعي المختلفة والتي من أهم عناصرها عدم التعصب للرأي والتمسك بالفكرة، مما يوجب على كل منهما أن يدور مع مصلحة المدرسة وسمعتهما، والعبارة (١٠) التي نصت على " أوافق على إشراك وسيط لحل المشكلة المعقدة مع المدير/النائب " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٥٧.١٨%)، والملاحظ أن هذه العبارة وزنها النسبي متوسط ولكنها للقليلة أقرب وكان المدير ونائبه قلما يلجأ كل منهما لهذه الوسيلة، بل يحرصان على التفاهم وحل مشكلاتهما مع بعضهما وهذا ظهر جليا في الوزن للفقرات التي احتلت المراتب الأربع الأولى في هذا المجال، ومع ذلك لم يترك أي من المدير ونائبه المشاكل دون حل حتى ولو استعاننا بأحد الزملاء سواء من داخل المدرسة أو خارجها.

أما الدرجة الكلية للمجال حصلت على وزن نسبي (٧٩.٨٦%)، وهي درجة كبيرة ويعزو الباحث ذلك أن المدير ونائبه يحرصان على تقديم نموذج في الإدارة إيجابي ولو في الحد الأدنى، وهو الاستقرار الإداري المدرسي هذا من جانب ومن جانب آخر يحاول المدير ونائبه كسب ود أكبر عدد من الهيئة التدريسية دون المساس بمصلحة العمل، لذلك احتلت استراتيجية التسوية بالمرتبة الثالثة، وتتفق مع دراسة (الحسيني وآخرون، ٢٠١٢) حيث جاءت التسوية في المرتبة

الثالثة، وتتفق نوعا ما مع دراسة (علوان، ٢٠١٧) حيث احتلت التسوية المرتبة الثانية لكن بوزن نسبي أقل (٧٨.٦%)، وكذلك احتلت التسوية المرتبة الثانية بدراسة (القاسم، ٢٠١٣)، وجاءت التسوية بالمرتبة الرابعة كما في دراستي (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٤) ودراسة (غنيم، ٢٠٠٥)، وتختلف مع دراسة (Ikoya and Akinsenide, 2009) التي أظهرت تفضيل مديري المدارس على استخدام هذه الوسيلة أكثر من غيرها من الاستراتيجيات.

### المجال الرابع: استراتيجيات الارضاء : ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٩)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل عبارة من فقرات المجال الرابع (الارضاء) وكذلك ترتيبها (ن=٨٥)

م	العبارة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	أضع رغبات المدير/النائب في الاعتبار عند حل المشكلات	85	3.871	1.121	77.41	4
٢	أتساهل مع المدير/النائب عندما اختلف معه في الرأي	85	3.435	1.200	68.71	5
٣	استعمل اللطف والدبلوماسية لإنهاء قضايا مختلف عليها مع المدير/النائب	85	4.188	0.957	83.76	2
٤	أوافق على وجهات نظر المدير/النائب برغم من عدم اقتناعي بها	85	2.800	1.173	56.00	7
٥	أحرص على مراعاة شعور المدير/النائب وأتجنب إحراجه	85	4.271	0.851	85.41	1
٦	أضحي برغباتي الخاصة من أجل تلبية رغبات المدير/النائب	85	3.094	1.221	61.88	6
٧	أقوم بعرض حلول أجامل فيها المدير/النائب على حساب العمل	85	1.906	1.359	38.12	9
٨	أقلل من أهمية وجهة نظر المدير/النائب في المدرسة	85	1.541	1.064	30.82	10
٩	أسعى الى استمالة المدير/النائب للحصول على بعض مصالحه	85	2.059	1.303	41.18	8
١٠	أبرز نقاط الاتفاق بدلا من نقاط الاختلاف عند إدارة الصراع مع المدير/النائب	85	3.882	1.085	77.65	3
4	ارضاء	85	31.047	6.053	62.09	4

يتضح من جدول (٩) السابق: أن أعلى فقرتين في المجال، هما العبارة (٥) التي نصت على "أحرص على مراعاة شعور المدير/النائب وأتجنب إحراجه" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٥.٤١%)، ويعزو الباحث ذلك أن الإدارة السلوكية حاضرة في الإدارة المدرسية فالاهتمام بمشاعر الآخرين خلق كريم وعنصر رئيس في الإدارة ما لم يتعارض مع المصلحة العامة، لذلك قد نجد المدير أو نائبه يقدم تنازلات للآخر خوفا من إحراجه أو للتقليل من فجوة الخلافات بينهما، وذلك من أجل الظهور بصورة تكاملية أمام الهيئة التدريسية، وبعيدا عن إحراج بعضهما البعض،

بينما جاءت العبارة (٣) والتي نصت على " استعمل اللطف والدبلوماسية لإنهاء قضايا مختلف عليها مع المدير/النائب " بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٣.٧٦%) ويعزو الباحث ذلك أن المدير والنائب الإداري الجيد هو الذي يتفنن في استخدام الأساليب الإدارية الناجحة في مواقفها الصحيحة فالأسلوب الإداري الدبلوماسي مطلوب جدا لتجنب الصراع التنظيمي وهي استرضاء الجميع من خلال مشاورتهم والاهتمام برأيهم وخاصة في المواقف المتباينة للمحافظة على العلاقة الإنسانية بينهم ما لم تتعارض مع القرارات التنظيمية المفصلية التي تصب بالمصلحة العامة للمدرسة.

وأن أدنى فقرتين في المجال هما: العبارة (٧) والتي نصت على " أقوم بعرض حلول أجامل فيها المدير/النائب على حساب العمل " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (٣٨.٨٢%)، وهي بدرجة قليلة وللقليلة جدا أقرب ويعزو الباحث ذلك أن المصلحة العامة لا بد من أن تتقدم على المصالح الشخصية والمجاملات وخاصة أن الأدوات الرقابية من المديرية والوزارة تتابع الأداء المدرسي بصورة مستمرة فلا يخلو أسبوع دون زيارة رقابية للمدرسة مما يتطلب من المدير ونائبه السعي الدؤوب على انجاز ما يتطلب منهم وخاصة في الخطط المدرسية، لذلك جاءت هذه العبارة متدنية جدا لتواكب العمل الميداني الحقيقي الذي لا يهادن أو يجامل على حساب مصلحة المدرسة، بينما جاءت العبارة (٨) والتي نصت على " أقل من أهمية وجهة نظر المدير/النائب في المدرسة " احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (٣٠.٨٢%)، جاءت بدرجة قليلة جدا أي تكاد تكون معدومة في مدارسنا الفلسطينية لأن العلاقات الإنسانية الحميمة موجودة سواء بالخلق العام الإسلامي أو الفلسطيني والصحة الإسلامية التي يتمتع بها قطاع غزة منذ سنيين، بجانب الأوضاع السياسية التي يعيشها القطاع وخاصة الراتب المستحق للمعلم حيث يتقاضى المعلم التابع لمالية غزة ٤٠% من قيمة راتبه بينما يتقاضى المعلم التابع لمالية رام الله ٥٠% من قيمة راتبه لذلك الوضع التنافسي معدوم لا ترفقيات ولا حوافز ولا راتب مما يفرض على العاملين انزال العلاقات الإنسانية مكانة عالية ما لم تتعارض مع المصلحة العامة، وأن لا تصل للإدارة التسيبية (الفوضوية).

أما الدرجة الكلية للمجال حصلت على وزن نسبي (٦٢.٠٩%)، وهي درجة متوسطة ويعزو الباحث ذلك أن التسوية تقوم على احترام مشاعر الآخرين وتقديرهم وهذا يسمى بالعلم الإداري الإدارة السلوكية والذي قد يلجأ إليه المدير ونائبه للحد من الصراعات التنظيمية داخل المدرسة أو أن يضيف مناخا وثقافة تنظيمية تقوم على الاحترام والتقدير، لأن الأسلوب الديكتاتوري غير مجديا لجميع المواقف الإدارية لذلك بعض المواقف الإدارية تتطلب العمل الجماعي التعاوني التشاركي القائم على المشاركة في اتخاذ وتحمل القرار، وهذا لا يكون إلا إذا وجد احترام وتقدير العاملين والاستماع لأرائهم ومقترحاتهم التي لا يمكن أن تستمع لها كمدير أو نائب مدير إلا إذا أوجدت مناخا تنظيميا يتمتع بحرية الرأي والتعبير، فمن هنا كانت استراتيجية التنازل أو المجاملة لكسب العاملين وثقتهم وتشجيعهم على إبداء آرائهم بصورة ايجابية، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (علوان، ٢٠١٤) حيث جاءت المجاملة (التنازل) بالمرتبة الثالثة بوزن نسبي (٧٢.٦%) بدرجة كبيرة، كما اختلفت مع دراسة (القاسم، ٢٠١٣) حيث جاءت بالمرتبة الرابعة لكن بدرجة كبيرة، وكذلك اختلفت مع دراسة (العسولي، ٢٠١٢) حيث جاءت "التنازل" بالمرتبة الثالثة بوزن نسبي (٧٠.٠٠%)

**المجال الخامس: استراتيجية الهيمنة :** ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (١٠)  
التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل عبارة من فقرات المجال  
الخامس (الهيمنة) وكذلك ترتيبها (ن=٨٥)

م	العبارة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	أطبق القوانين والأنظمة لإرغام المدير/النائب على قبول الحل المطروح	85	3.271	1.189	65.41	3
٢	أفرض على المدير/النائب خطط وجداول عمل على غير رغبته	85	1.906	1.130	38.12	5
٣	أدافع بحزم عن موقفي أمام المدير/النائب اتجاه القضية المطروحة للنقاش	85	3.624	0.976	72.47	2
٤	أستخدم أسلوب الضغط للتأثير على المدير/النائب لقبول الحل المقترح	85	2.188	1.129	43.76	4
٥	أهيم على عملية اتخاذ القرارات ولا أترك مجالاً للمدير/النائب	85	1.753	1.112	35.06	6
٦	أشكو المدير/النائب للجهات الإدارية العليا دون محاولة الحل	85	1.506	1.119	30.12	9
٧	أتعامل مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب وخسارة بيني وبين المدير/النائب	85	1.494	0.971	29.88	10
٨	أحاول تجنب تبادل الألفاظ غير الجيدة مع المدير/النائب	85	4.247	1.194	84.94	1
٩	أصدر القرارات دون اشراك المدير/النائب في صنعها	85	1.659	1.064	33.18	8
١٠	أستأثر بالحديث عن الصراع دون ان أترك المدير/النائب يعبر عن وجهة نظره	85	1.694	1.165	33.88	7
	الهيمنة	85	23.34 1	6.324	46.68	5

يتضح من جدول (١٠) السابق: أن أعلى فقرتين في المجال، هما العبارة (٨) التي نصت على "أحاول تجنب تبادل الألفاظ غير الجيدة مع المدير/النائب" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٤.٩٤%)، ويعزو الباحث ذلك أن القيم التربوية السائدة في المجتمع المدرسي تحول دون استخدام الألفاظ غير الجيدة لذلك جاءت بوزن نسبي مرتفع، والعبارة (٣) والتي نصت على "أدافع بحزم عن موقفي أمام المدير/النائب اتجاه القضية المطروحة للنقاش" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٢.٤٧%) ويعزو الباحث ذلك أن بعض المديرين ونوابهم وخاصة حديثي عهد بالإدارة مما يجعلهم يتمسكون بقراراتهم ومواقفهم أو يتقيدون باللوائح والقوانين وخاصة التعليمات التي تأتي من الإدارة العليا دون أن يتعاملوا بروح القانون.

وأن أدنى فقرتين في المجال هما: العبارة (٦) والتي نصت على "أشكو المدير/النائب للجهات الإدارية العليا دون محاولة الحل" احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (٣٠.١٢%)، وجاءت



بدرجة قليلة جداً، لأن التعليمات الإدارية لا تسمح بتجاوز الرؤساء الإداريين، بل يحافظ على التواصل الرأسي ويؤكد عليه، كما أن المدير ونائبه يحافظان على العلاقة الإنسانية الطيبة بينهما ولا يمكن أن يحرقا السفن بينهما، حيث أن المهام الإدارية المتزايدة تتطلب العمل الجماعي والتعاوني ليس بين المدير ونائبه فحسب بل بين جميع العاملين لذلك لا يوجد مكان للمتسلقين أو المتزلفين هذا من جهة ومن جهة أخرى هناك متابعة من قبل مديريات التربية والتعليم للمدارس بصورة دورية ومنها دائرة الشكاوي التي يمكن أن تسارع بوضع الحلول الميدانية أو تشكيل اللجان المختصة عند الضرورة، ومن هنا جاءت هذه العبارة بدرجة قليلة جداً، بينما العبارة (٧) والتي نصت على " أتعامل مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب وخسارة بيني وبين المدير/النائب " احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (٢٩.٨٨%)، أي بدرجة قليلة جداً لأنه في الوضع الغزوي الحالي لا يوجد شيء يعول عليه بالربح أو الخسارة فوجود وزارتين بغزة وأخرى بالضفة الغربية بقرارات مزدوجة وديوانين للموظفين وانقسام الموظفين بين الديوانين، وحرمان الموظفين من كافة الحقوق المدنية وعلى رأسها الراتب الشهري، وكذلك وقف العلاوات والترقيات وغيرها تجعل الموظف لا يفكر كثيراً بالربح والخسارة، كذلك المدرسة محضن تربوي تعليمي يزرع القيم والأخلاق بجانب العلم والتعليم، وليس حلبة صراع تحسب بالنقاط أو الضربات القاضية لذلك كانت هذه العبارة أدنى العبارات وزناً لكافة فقرات الاستبانة.

أما الدرجة الكلية للمجال "الهيمنة" حصلت على وزن نسبي (٤٦.٦٨%)، وهي درجة قليلة وجاءت بالمرتبة الأخيرة، وهذه تعبر على أن هذه الاستراتيجية قليلاً ما يلجأ إليها المدير ونائبه ويعزو الباحث ذلك إلى الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يعيشها قطاع غزة، مما يجعل المدير/النائب يراعي ذلك فيحاول تجنب الصراع بينهم وبين العاملين، ويعزو الباحث وجود هذه النسبة القليلة إلى حداثة بعض المديرين ونوابهم في وظيفتهم الإدارية، الذين يمارسون غلظة أو حزمًا في بعض التصرفات والأوامر، أو طبيعة العمل الإداري يولد الغلظة والقسوة في تنفيذ معاملته لأنه لا يتعامل مع عواطف بل يتعامل مع أوراق واستبانات وتقارير وخطط تتطلب السرعة في الإنجاز ويأتي هذا غالباً على حساب العلاقات والمشاعر الإنسانية، وتتفق مع دراسة (علوان، ٢٠١٧) حيث جاءت استراتيجية (الهيمنة) على المرتبة الأخيرة، وتختلف مع دراستي (مصطفى والنمران، ٢٠١٤)، ودراسة (القاسم، ٢٠١٣) حيث جاءت "الهيمنة" بالمرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة (مقابلة، ٢٠١٢) التي جاءت "الهيمنة" بالمرتبة الثانية ولكن بدرجة متوسطة.

**الإجابة عن فروض للدراسة:** للتأكد من صحة الفروض نعرض نتائج الدراسة الميدانية تبعا لترتيب المتغيرات التي جاءت على النحو التالي:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (١١) يوضح

ذلك:

جدول (١١)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس

المجالات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التجنب	ذكر	36.026	7.260	1.296	.198	غير دالة إحصائياً
	انثى	34.087	6.525			
التعاون	ذكر	41.667	4.492	-0.421	.675	غير دالة إحصائياً

			4.656	42.087	46	انثى	
التسوية	غير دالة إحصائياً	.248	1.162	5.210	40.590	39	ذكر
				4.469	39.370	46	انثى
الإرضاء	غير دالة إحصائياً	.350	.940	7.236	31.718	39	ذكر
				4.843	30.478	46	انثى
الهيمنة	دالة عند ٠.٠١	.004	2.977	7.115	25.462	39	ذكر
				4.970	21.543	46	انثى
المجموع	غير دالة إحصائياً	.093	1.700	24.945	175.462	39	ذكر
				17.735	167.565	46	أنثى

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٨٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٨٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٥٨

يتضح من جدول (١١) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، عدا في بعد الهيمنة حيث كانت لصالح الذكور، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع الاستراتيجيات يتعامل معها الجنسين الذكر والأنثى بصورة واحدة حيث تميل معظمها للجانب العقلي والدبلوماسية واللباقة وحسن التصرف، كما أن معظم المهام والمسؤوليات والأنظمة والقوانين التعليمية تعمم على جميع المدارس الحكومية لذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، بينما وجدت فروق لصالح استراتيجية الهيمنة لصالح الذكور، ويعزو ذلك لطبيعة الرجل في الهيمنة والغلظة والقوة والسلطوية التي تنسجم مع مكوناته الفسيولوجية أكثر من الأنثى، كما قد يلجأ بعض الذكور لفرض بعض القرارات بصورة حازمة وجادة ولديه القدرة الأكبر على المواجهة واتخاذ القرار وتحمل نتائجه، وخاصة عندما يجدون تردد أو ممانعة أو فتور من قبل العاملين، وتتفق مع دراسة (علوان، ٢٠١٧) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في جميع استراتيجيات الصراع ولكنها اختلفت معها في استراتيجية (التسوية) التي أظهرت الفروق في استراتيجية التسوية لصالح الذكور، ولم تظهر فروق لصالح استراتيجية الهيمنة، وكذلك اتفقت إلى حد ما مع دراسة (مقابلة، ٢٠١٢) التي أظهرت عدم وجود فروق لجميع استراتيجيات الصراع، وتتفق مع دراسة (العسولي، ٢٠١٢) التي بينت عدم وجود فروق في جميع استراتيجيات الصراع باستثناء استراتيجية الهيمنة لصالح الذكور.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (١٢) يوضح ذلك:

## جدول (١٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس

المجالا ت	العدد	المتوسط	الانحرا ف المعيار ي	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التجنب	42	33.690	7.066	-	.090	غير دالة إحصائياً
	43	36.233	6.571	1.718		
التعاون	42	41.810	4.110	-.168	.867	غير دالة إحصائياً
	43	41.977	5.007			
التسوية	42	39.643	3.937	-.538	.592	غير دالة إحصائياً
	43	40.209	5.604			
الإرضاء	42	30.262	5.575	-	.240	غير دالة إحصائياً
	43	31.814	6.460	1.185		
الهيمنة	42	23.357	6.108	.023	.982	غير دالة إحصائياً
	43	23.326	6.600			
المجموع	42	168.762	18.940	-	.308	غير دالة إحصائياً
	43	173.558	23.864	1.025		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٨٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٨٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٥٨

يتضح من جدول (١٢) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمل "مدير، نائب مدير"، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة عمل كل من المدير ونائبه واحدة، حيث يمارسان المهام والوظائف والمعاملات معاً، ويفوض مدير المدرسة الكثير من مهامه لنائبه كما أن النائب يحل محل المدير في حالة غيابه بسبب الإجازات الطارئة أو المرضية أو المهنية، لذلك لا توجد فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ت. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير مكان العمل "المرحلة"

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (١٣) يوضح ذلك:

## جدول (١٣)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس

المجالات	المرحلة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التجنب	المرحلة الاساسية	63	35.206	7.083	.518	.606	غير دالة إحصائياً
	المرحلة الثانوية	22	34.318	6.454			
التعاون	المرحلة الاساسية	63	41.524	4.497	-	.207	غير دالة إحصائياً
	المرحلة الثانوية	22	42.955	4.675	1.272		
التسوية	المرحلة الاساسية	63	39.460	4.666	-	.131	غير دالة إحصائياً
	المرحلة الثانوية	22	41.273	5.156	1.526		
الإرضاء	المرحلة الاساسية	63	30.540	6.288	-	.193	غير دالة إحصائياً
	المرحلة الثانوية	22	32.500	5.180	1.313		
الهيمنة	المرحلة الاساسية	63	23.635	6.719	.723	.472	غير دالة إحصائياً
	المرحلة الثانوية	22	22.500	5.069			
المجموع	المرحلة الاساسية	63	170.365	22.07	-	.555	غير دالة إحصائياً
	المرحلة الثانوية	22	173.545	20.40	2		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٨٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٨٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٥٨

يتضح من جدول (١٣) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التي ينتمي إليها المدير ونائب المدير، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مهام مدير المدرسة ونائبه واحدة في جميع المدارس سواء الأساسية أو الثانوية في جميع مديريات قطاع غزة، فكيف في مديرية واحدة ذات خصوصية واحدة من حيث العائلات الممتدة والدخل المنخفض والكثافة السكانية المكتظة، كما أن التعاميم والقرارات والتعليمات الإدارية بجانب الأمور الروتينية اليومية واحدة وموحدة بين جميع المدارس لذلك لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل، واختلفت مع دراسة (القاسم، ٢٠١٣) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل لصالح مديريتي قباطية وجنوب نابلس

ث. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA )

## جدول (١٤)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التجنب	بين المجموعات	88.288	2	44.144	.926	.400	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3909.665	82	47.679			
	المجموع	3997.953	84				
التعاون	بين المجموعات	4.913	2	2.456	.116	.891	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1741.135	82	21.233			
	المجموع	1746.047	84				
التسوية	بين المجموعات	1.786	2	.893	.037	.963	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1959.791	82	23.900			
	المجموع	1961.576	84				
الإرضاء	بين المجموعات	2.926	2	1.463	.039	.962	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3074.901	82	37.499			
	المجموع	3077.827	84				
الهيمنة	بين المجموعات	160.017	2	80.009	2.05	.135	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3199.089	82	39.013	1		
	المجموع	3359.106	84				
المجموع	بين المجموعات	523.705	2	261.852	.556	.575	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	38591.434	82	470.627			
	المجموع	39115.139	84				

ف الجدولية عند درجة حرية (٢٠١٢٨) عند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٤.٧٧

ف الجدولية عند درجة حرية (٢٠١٢٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٠٧

يتضح من جدول (١٤) السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك لعلم ودراية المديرين ونوابهم باستراتيجيات الصراع وبالمواقف الإدارية التي تصلح لكل منها والتي تحد من تلك الصراعات التنظيمية، كما أن مديري المدارس ونوابهم لا يمارسون العمل الإداري لأول مرة فور تعيينهم بل كانوا مدرسين منخرطين بالعمل الإداري المدرسي سواء باللجان المدرسية المختلفة داخل المدرسة، أو باللجان خارج المدرسة، أو كانوا نواب مدارس قبل أن يفوزوا في مسابقات مديري المدارس، من جانب آخر تحرص وزارة التربية والتعليم العالي على رفع كفاءة المدير الجديد والنائب الجديد، من خلال الدورات التدريبية المكثفة التي تعقدها الوزارة لهم إثر كل مسابقة لوظيفة مدير مدرسة أو نائب مدير مدرسة، والتي تستمر لمدة عام أو عامين، بجانب المتابعة الحثيثة من قبل مديريات التربية والتعليم والوزارة التي تحتضن إدارة عامة بين جنباتها تسمى الإدارة العامة للإدارات التربوية والتي يرأسها مدير عام بالوزارة وعلى رأس مهامها العمل على اختيار وتطوير أداء الإدارات المدرسية. (وزارة التربية والتعليم العالي، <http://www.mohe.ps/home/>)، وتتفق مع دراسة كل من (علوان، ٢٠١٧) و(العسولي، ٢٠١٢)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

**الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة:** وتستند الإجابة عن هذا السؤال على تقويم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وخاصة الإجابة على السؤال المفتوح في الاستبانة وهو : يشرّفني تدوين مقترحاتك كخبير لتحسين استراتيجيات إدارة الصراع في مدرستك؟ بالإضافة للأطر النظرية والفكرية لاستراتيجيات إدارة الصراع وخبرة الباحث في العمل التربوي والإداري، خلص الباحث بهذه المقترحات وهي كما يلي:

- يفضل استخدام استراتيجية التعاون في إدارة الصراع التنظيمي، ولا ضير استخدام استراتيجيات أخرى حسب موقف الصراع لأنه يصعب استخدام استراتيجية واحدة لجميع مواقف الصراع.
- يساعد وضوح الاتفاق بين المدير ونائبه منذ اللقاء الأول بينهما والذي يقوم على أسس ومحددات وآليات التعامل، والعمل وفق اللوائح والقوانين ومعرفة ما يجب على كلا الطرفين عمله ومعرفة الحقوق والواجبات تساعد في فهم كل منهما للآخر وتقريب وجهات النظر وتحد من الصراع
- نشر ثقافة الاحترام المتبادل بين مدير المدرسة ونائبه القائمة على التعاون في جميع المجالات الإدارية والفنية والعلاقات الإنسانية تؤدي إلى إنجاز الأعمال الإدارية والفنية لما فيه مصلحة الطلبة والإدارة.
- يعزز المدير ونائبه مكانة كل منهما أمام مرؤوسيه.
- تعزيز الثقة بين المدير ونائبه المبنية على التفاهم والتوافق لئلا ترفع من شأن المدرسة وتعمل على سرعة وجودة الانجاز وتحد من الصراعات بينهما.
- تكون العلاقة بين المدير ونائبه علاقة تشاركية تكاملية غايتها تحقيق الأهداف التي تتبناها المدرسة كما قال سيدنا موسى وهو يخاطب الله عز وجل " وَاجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي، هَارُونَ أَخِي، اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي، وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي " (طه: ٢٩-٣٢)
- شيوع الألفة والإنسانية بين المدير ونائبه تحد من الصراعات بينهما.
- تقوم مديرية التربية والتعليم بزيارات دورية للمدارس لتعزيز دور كل من المدير والنائب.
- يمنح مدير المدرسة خبرته الواسعة لنائبه بهدف التدريب الفعال المثمر يعود على المصلحة العامة بالتطوير والتميز بمكان العمل.
- يشارك مدير المدرسة نائبه في بعض مهام الإدارة المدرسة بعيدا عن الاستحواذ على السلطة والإدارة وإعطائه بعض الصلاحيات بما لا تتعارض مع مصلحة الطلبة والمدرسة
- يعمل المدير والنائب بروح الفريق فيتشارك في إصدار القرارات وحل المشكلات المعقدة، والايثار للآخرين على النفس أي ايثار المصلحة العامة على الخاصة
- عندما يدرك المدير/النائب مهامه بشكل واعي فإنه لن يكون سببا لأي خلاف بينهما أو مع زملائهما
- اتباع المدير/النائب سياسة ديموقراطية قائمة على الاحترام المتبادل تؤدي إلى تكوين فريق عمل قادر على قيادة المؤسسة
- العمل الجماعي وتغليب المصلحة العامة على الشخصية والتعامل مع العاملين بالروح الإنسانية والأخلاق والالتزام بالقوانين العامة
- نشر روح المحبة والتواصل الاجتماعي كفيلة بتذليل أي عقبة أمام فريق العمل
- التفويض وإعطاء فسحة من المهام مع المتابعة يشعر الجميع بأهميته داخل المؤسسة
- عقد ورشات عمل ولقاءات فردية وإرشادية لتدريب العاملين على ضبط النفس وكيفية التعامل مع المشكلات وعرض خبرات سابقة.

- سهولة الاتصال والتواصل الإداري بين المدير ونائبه وبينهما وبين أفراد الهيئة التدريسية مع اعتماد الحوار والمناقشة يعزز العلاقة بينهما
- اشراك مدير/ النائب في جميع الأعمال التي تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية
- اعتماد استراتيجية حل المشكلات بين المدير ونائبه
- التعامل بين المدير ونائبه على أسس مهنية وثقة متبادلة مع عدم اغفال الجانب الإنساني
- اخضاع أي مشكلة إدارية أو فنية إلى روح القانون وعدم تصعيد المشكلات والعمل على حلها بأقل الأضرار ولا ضير من التنازل عن بعض الأمور غير الضرورية من أجل الوصول لحل المشكلات.
- البعد عن الأمور الحزبية في إدارة الصراع وتحييد الأمور الشخصية والاحترام المتبادل
- تقبل النقد بأسلوب حضاري وبنقاش وجهات النظر للوصول إلى أفضل نتيجة
- توزيع المهام ما بين المدير ونائبه وتفويضه ببعض صلاحيات المدير.
- نشر روح التعاون والعلاقة الإيجابية بين المدير والنائب واستخدام أسلوب العطاء للوصول إلى حل المشاكل في المدرسة واتخاذ القرارات في حل المشاكل التي تواجههم.
- التعامل بعدالة مع جميع العاملين في المدرسة وعدم محاباة أشخاص على حساب آخرين
- الظن الحسن المتبادل بين المدير والنائب في جميع أعمالهما
- اعتبار النائب هو مدير مستقبلي تحترم وجهات نظره وقراراته
- وضع خطة عمل والعمل وفق المسؤوليات المتفق عليها (تقسيم المهام)
- العمل سويا وفق التسلسل الإداري وفهم المهام بشكل جيد
- عدم الاصرار على الخطأ وأخذ المقترحات بجدية عند وجود مشكلة
- الحرص على اتمام مصلحة المدرسة على المصالح الشخصية
- اعطاء فرصة لكل من المدير ونائبه للتعبير عن أفكاره بأسلوب الاقناع والأسلوب العلمي
- حل مشاكل المدرسة والمؤسسة التعليمية دون عصبية
- عندما يشعر الجميع بأنهم جنود لخدمة هذا الصرح التعليمي وأنهم يقومون بقيادة هذا المركب، فلن يكون هناك أي مجال لتفاقم الخلافات إن وجدت.
- تقدير دور المدير/النائب والثناء علي جهوده والإعلاء من شأنه في المناسبات والمواقف التي تتطلب ذلك
- الاحتكام إلى أدبيات وثقافة وقوانين التربية والتعليم عند اتخاذ القرارات أو وجود خلافات.

### ملخص نتائج الدراسة:

- أن واقع استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم جاءت مرتبة تنازليا كالتالي (استراتيجية التعاون بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (٨٣.٧٩%)، استراتيجية التسوية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (٧٩.٨٦%)، استراتيجية التجنب بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (٦٩.٩٥%)، استراتيجية الإرضاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (٦٢.٠٩%)، واستراتيجية الهيمنة بدرجة قليلة وبوزن نسبي (٤٦.٦٨%))،
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم لاستراتيجيات إدارة الصراع وفقاً لمتغير الجنس لصالح الذكور
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم لاستراتيجيات إدارة الصراع وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، مكان العمل، وسنوات الخدمة.
- قدمت الدراسة العديد من المقترحات لتحسين استراتيجيات إدارة الصراع بين المدير ونائبه.

**توصيات الدراسة:**

فى ضوء ما تضمنته هذه الدراسة من إطارها النظرى، وما أسفرت عنه نتائجها، يضع الباحث توصيات الدراسة للارتقاء بمهارات مديري المدارس ونوابهم فى تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التى تتناسب مع مواقف الصراع التى قد يتعرضوا لها:

- أن لا يستخدم مدير المدرسة ونائبة استراتيجية واحدة بعينها من استراتيجيات إدارة الصراع، بل يستخدم الاستراتيجية التى تخدم موقف الصراع.
- أن يعزز مدير المدرسة ونائبه من استخدام استراتيجية التعاون لما لها من الأثر الإيجابى على مصلحة العمل من جهة وعلى تقوية الروابط والعلاقات الإنسانية بين أطراف الصراع المختلفة من جهة ثانية.
- أن يقلص مدير المدرسة ونائبة من استخدام استراتيجية الهيمنة بقدر المستطاع وذلك للابتعاد عن أجواء التوتر والضغط والمواجهة غير المحمود عواقبها بين أطراف الصراع.
- الابتعاد عن مواقف الخلاف ما بين مدير المدرسة ونائبه لصالح مواقف التوافق بينهما.
- تعزيز العلاقة الإيجابية ما بين المدير ونائبه لصالح اتخاذ وصناعة القرارات التى تصب بمصلحة المدرسة
- أن يضع كل من مدير المدرسة ونائبه رغبات الآخر فى الاعتبار عند حل المشاكل بينهما.
- أن يحرص مدير المدرسة ونائبه على تعزيز الآخر باعتبارهما أنهما فى قارب واحد
- أن يحرص مدير المدرسة ونائبه على حل المشاكل المدرسية بنفسيهما وإن تعذر ذلك فلا ضير أن يشركا بعض أعضاء الهيئة التدريسية للتوفيق بينهما.
- أن يتنازل مدير المدرسة ونائبه لبعضهما البعض وتقديم المصلحة العامة على مصالحهما الشخصية.
- أن يبتعد كل من مدير المدرسة ونائبه عن إحراج الآخر فى مواقف الصراع بل على كل منهما أن يعضد الآخر.
- أن لا يتعامل مدير المدرسة ونائبه مع مواقف الصراع بينهما من منطلق المكسب والخسارة.
- أن يحرص مدير المدرسة ونائبه على أن لا تصل الخلافات بينهما للإدارة العليا فى مديرية التربية والتعليم أو وزارة التربية والتعليم العالى، بل يحرصا، بطوقا الخلافات ويعملا على تذليلها بقدر المستطاع.

**المراجع:****- القرآن الكريم**

١. أبو صالح، محمد صبحي (٢٠٠١): **الطرق الإحصائية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. جمال الدين، نجوى يوسف وآخرون (٢٠١٤): **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا، مجلة العلوم التربوية**، مج ٢٢، ٢٤، ص ٤٧٩-٥١٠، مصر.
٣. الحسيني، مشاري ظاهر وآخرون (٢٠١٢): **مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين فى وزارة التربية بدولة الكويت، دراسات تربوية واجتماعية**، مج ٨، ٢٤، مصر.
٤. جمادات، محمد حسين محمد (٢٠٠٨): **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية فى المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. حمود، خضير (٢٠٠٢): **السلوك التنظيمي**، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



٦. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (أ- ٢٠٠٠): **منهج المهارات السلوكية.مهارات الاتفاق مع الآخرين، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).**
٧. الخلايلة، أنس (٢٠١٠): **استراتيجيات إدارة الصراع وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.**
٨. رفاعي، رجب (٢٠١٠): **تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته، دراسة ميدانية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.**
٩. زناتي، محمد ربيع (٢٠١٣): **السلوك التنظيمي.سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبي، الدمام، السعودية.**
١٠. العبوي، زيد منير (٢٠٠٦): **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.**
١١. العبيدي، أمل (٢٠٠٨): **استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٦٩.**
١٢. العتيبي، طارق بن موسى (٢٠٠٦): **الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.**
١٣. العسولي، محمد غالب سعيد (٢٠١١): **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.**
١٤. علوان، أسماء محمد شعبان (٢٠١٧): **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.**
١٥. العميان، محمود (٢٠٠٥): **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٣، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.**
١٦. غنيم، أحمد بن علي (٢٠٠٥): **استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين في المدارس المتوسطة الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، مجلة جامعة طيبة (العلوم التربوية)، السنة ١، ٢٤، ص ص ١-٨٠، السعودية.**
١٧. 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.**
١٨. القاسم، عبد الكريم (٢٠١٣): **درجة استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج ١، ٤٤، ص ص ٣٥١-٣٩٢، فلسطين.**
١٩. قطيشات، ليلي (٢٠١٠): **إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط١، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.**
٢٠. الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة ٢٠١٦/٢٠١٧، غزة، فلسطين.

٢١. اللوح، أحمد يوسف (٢٠٠٨): الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢٢. المرسي، جمال الدين وإدريس، ثابت (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي. نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، الناشر المؤلف، المعادي الجديدة، القاهرة، مصر.
٢٣. مصطفى، يوسف عبد المعطي، النمران، مبارك هادي عدس (٢٠١٤): إدارة الصراع واستراتيجياته لتطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بالكويت، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، ج٣، ع٣، ص١-٤١، مصر.
٢٤. مقابلة شخصية: رياض سمور، مدير عام الإدارات التربوية السابق، وزارة التربية والتعليم العالي، قبله: الباحث، (الخميس ٢٠١٨/٦/٧)، غزة، فلسطين.
٢٥. مقابلة، عاطف يوسف (٢٠١٢): مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لاستراتيجية إدارة الصراع من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية، مج٢٠، ع١، ص١٧٦-٢١٣، مصر.
٢٦. المومني، واصل (٢٠١١): المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط٢، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٧. المهدي، سوزان محمد وهيبه (٢٠٠٠): استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية- التربية وعلم النفس، ج٤، ع٢٤٤.
٢٨. نقيل، بوجمعة (٢٠٠٩): علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية السيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
٢٩. وشاحي، مروان عيسى (٢٠٠٢): إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
٣٠. وزارة لتربية والتعليم العالي: <http://www.mohe.ps/home/%D8>، تاريخ المشاهدة ٢٠١٨/٦/١٧م

31. Ikoya, Peter o. and Akinsedinde Samuel (2009): "Variability Patten in Conflict Management Strategies among School Administrators of Secondary School in Negeria" Delta State University, Nigeria, **J. Soc. Sei., 20 (3): 223-230**
32. Karimi, Alireza and Others (2013): Conflict Management Strategies of Sport Teacher and its Influence on Athletic Motivation of Schools in Gorgan City, **European journal of Experiment Biology, V3, N2, pp420-424.**