

Strategies of Organizational Conflict Management among Secondary School Principals in the North Region within the Green Line in light of some Variables

Abeer Shareef Khalayleh*

Prof. Muneerah Mahmoud Al-Shurman**

Received 10/3/2022

Accepted 28/4/2022

Abstract:

The study aimed to identify the level of organizational conflict management strategies among secondary school principals in the North region within the Green Line considering some variables. The survey descriptive methodology was used, and a questionnaire consisting of four domains (settlement, cooperation, dominance, and avoidance) was developed for collecting data, as it was applied to an available sample of (266) principals and teachers. The results showed that the level of application of organizational conflict management strategies was medium in all its domains, The existence of statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) due to Gender variable in favor of males and Academic qualification variable in favor of "Bachelor's or less" holders, and there were no statistically significant differences due to the variables of experience, and job title. The study recommended encouraging principals to ensure a conflict-free school environment and conducting training courses for principals on conflict management strategies within schools.

Keywords: Organizational Conflict Management, Principals, Primary schools, The Northern Region within The Green Line.

Palestine\ abeer.nerach@gmail.com*
Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ muneera_alshurman@yahoo.com**

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات

عبير شريف خليل*

أ.د. منيرة محمود الشрман**

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات، استخدم المنهج الوصفي المسحي، وبهدف جمع البيانات تم تطوير استبانة تكونت من أربعة مجالات (التسوية، والتعاون، والهيمنة، والتجنب)، إذ طبقت الاستبانة على عينة ممتسرة من (266) مديراً ومعلماً. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كان متوسطاً في جميع المجالات، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس فأقل، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة، والمسمى الوظيفي. أوصت الدراسة بتشجيع المديرين على تهيئة بيئة مدرسية خالية من الصراع التنظيمي، وعقد دورات تدريبية للمديرين حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي داخل المدارس.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي، مديرو المدارس، المدارس الثانوية، منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

* فلسطين/ abeer.perach@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ muneera_alshurman@yahoo.com

المقدمة

تتسم المؤسسات على اختلاف أنشطتها بحالة من عدم الثبات، إذ إنها في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، والتي من صفاتها: النمو، والتوسع، وتضائل الفواصل والحدود المكانية والزمانية، وذلك في ضوء التغيرات التقنية السريعة، والتنوع والتعدد المتسارع في العمليات، والتطور المستمر في الأفكار والمفاهيم، وشدة المنافسة على الموارد، والتعارض بين الأهداف والمصالح، الأمر الذي أدى إلى حالة اختلاف في الأفكار والآراء والمعتقدات، وأصبح الصراع فيها أمراً وارداً وطبيعياً.

وتعد المؤسسات التربوية على اختلاف مستوياتها جزءاً من المجتمع، ويشكل فيها الأفراد عنصراً أساسياً، ووجود صفة الإنسانية في أي مؤسسة يملئ عليها كمّاً من العلاقات الداخلية والخارجية المعقدة لتحقيق أهدافها، وتبادل الخبرات فيها، ويتأتى بالضرورة من هذه العلاقات حالات من الخلافات والتناقضات التي تحتاج إلى إدارة حكيمة لحلها وإنهاءها، كي لا تؤثر في سير عمل المؤسسة وبالتالي إعاقة تحقيق أهدافها (Ja'afreh, 2013).

والصراع ظاهرة طبيعية تحدث في المجتمعات الإنسانية، كأمّة سواءً أكانت تنظيماً سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية، كما يحصل داخل الفرد نفسه نتيجة تعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية، ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية أخرى، وبالتالي، فإن الصراع الداخلي يعد نتيجة طبيعية للتعارض بين هذه الأدوار (Ghaffar, 2019).

ولكون الصراع ظاهرة طبيعية في أية مؤسسة، فإنه من الطبيعي ملاحظته في المؤسسات التربوية كالمدراس، بأشكال مختلفة وبمستويات متفاوتة. وأشار الأبيض والرويلي (Abyad & Ruwaili, 2017) إلى أن وجود قدر معتدل منه في أية مؤسسة يحقق لها أعلى مستوى من الفاعلية، إذا تمت إدارته بطريقة فعالة. ومن هنا تظهر عملية إدارة الصراع التي أصبحت إحدى أهم الكفاءات الضرورية واللازمة للمديرين في المؤسسات التربوية ومنها المدارس، والتي تعادل في أهميتها، أهمية عملية التخطيط أو عملية اتخاذ القرارات.

وقد تباينت وجهات النظر حول أسباب الصراع، تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين، إذ أوضح المحاسنة (Mahasneh, 2013) أن تباين معايير تقييم الأداء والمكافآت، وتداخل المسؤوليات في الهيكل التنظيمي يقودان إلى نشوء الصراعات التنظيمية، إذ يؤدي التباين في معايير تقييم الأداء، ومنح المكافآت من قبل الإدارة في المؤسسة، وكذلك اعتماد معايير تقييم أداء

كل فرد على حدة بدلاً من الأداء العام للمؤسسة إلى تكوين حالة من الصراع التنظيمي، إذ يرى كل طرف أحقيته في التقييم العالي، وكذلك في المكافآت، كما يُعد تداخل المسؤوليات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة دافعاً للصراع، إذ إن اختلاط الأمور فيما يتعلق بمهام كل طرف، ونطاق مسؤوليته، قد يؤدي تداخل عمليات أداء المهام، أو تتصل كل من مسؤوليته في العمل لطرف آخر، إلى نشوء الصراع.

كما ذكر بانو وآخرون (Bano, et al. 2013) أن ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة يُعد سبباً من أسباب الصراع، إذ إن وظيفة هذه القنوات هو تبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، وتردي وضع هذه القنوات يؤدي إلى حالة من التضارب في القرارات، نتيجة عدم وصولها في موعدها المحدد، وأحياناً تعدد الجهات المصدرة لها، مما قد تنشأ عنه حالة من الصراع بين أطراف العمل.

وأكد القرشي (Quraishi, 2015) بأن اتخاذ القرار، والسلوك الذاتي، هما من أسباب نشوء الصراع التنظيمي، فالتشاور في اتخاذ القرار، وعلى الرغم من الإيجابيات العديدة التي يتضمنها، إلا أنه يفسح المجال أمام نشوء الخلافات والصراعات، كونه قائماً على طرح البدائل المتناقضة والمختلفة ومن ثم اختيار الأنسب منها، وأينما وجد الاختلاف والتناقض وجد الصراع، كما أن هذا النمط يضفي طابع عدم الوضوح في المسؤوليات، كون أن اتخاذ القرار يستند إلى التشاور بين الجماعة مما يؤدي إلى نوع من عدم الدقة في تحديد الجهة المسؤولة. كما أن السلوك الذاتي وطبيعة الفرد قد تشكل محرضاً أساسياً للصراع، فهناك أفراد لديهم شخصية انعزالية، أو متعصبة، أو غيرها من الأنماط السلوكية التي تتنافى مع طبيعة عمل المنظمات الجماعية، مما يجعل تكييفهم في الجماعة صعباً ومثيراً لحالة الصراع.

كما يعد تعارض الأهداف أحد الأسباب الرئيسة في ظهور الصراعات التنظيمية، سواء كان هذا التعارض قائماً بين الأفراد العاملين في المؤسسة أنفسهم أم بينهم وبين مؤسساتهم، فتعارض الأهداف يقود بالضرورة إلى تعارض السبل المرغوب فيها، مما يولد حالة من عدم الاستقرار داخل المؤسسة، كون مصالح بعض الأطراف مهددة بمصالح أطراف أخرى (Özyildirim, & Kayıkçı, 2017). وأضاف الديري (Dairi, 2018) إلى ما سبق أسباباً تتعلق باختلاف الخلفيات الثقافية والعلمية والاجتماعية والقيم بين العاملين؛ وطبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين؛ والاحباط؛ وقلة المعرفة ونقص المعلومة؛ والفروق الفردية؛ ومحدودية الموارد؛ وضعف

الرقابة الإدارية؛ ورغبة الأفراد في فرض الهيبة وإيجاد النفوذ؛ وطبيعة أسلوب الإرشاد. وقد أورد الباحثون مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها في إدارة الصراع التنظيمي، والتي توجزها الباحثتان على النحو الآتي:

- **استراتيجية الحل الوسط:** تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة محاولة الوصول إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة بقدر معتدل من الحزم والتعاون، وقد يُحقق لكل من طرفي الصراع مكاسب جزئية، من خلال تقريب وجهات النظر بينهما، وذلك من خلال تبادل التنازلات، وتعد هذه الاستراتيجية فاعلة في إدارة الصراعات المهمة التي تتطلب حلولاً سريعة (Hussein, 2020).

- **استراتيجية الإخماد:** تقوم هذه الاستراتيجية على استعمال الإدارة لقوة مركزها في إنهاء حالة الصراع القائم، إذ تصدر أوامرها إلى طرفي الصراع بإنهائه، وهذا الاستراتيجية تحول دون تحقيق أي من طرفي الصراع لأهدافه، كون الإدارة تتجاهل حاجات أطراف الصراع واتجاهاته، دون البحث في أسباب الصراع أو دوافعه، إنما التركيز فقط على الرغبة في إنهائه، مقدمة بذلك مصلحة الإدارة على الأفراد، وقد تأخذ هذه الاستراتيجية شكلاً آخر يتمثل في تأجيل النظر في الصراع، ويعاب على هذه النظرية أنها تُخمد الصراع دون إخماد أسبابه؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى تصاعد الصراع وتحوله إلى صراع أشد، وأكثر تأثيراً (A'abed, 2019).

- **استراتيجية المواجهة:** وتعد استراتيجية ناضجة في إدارة الصراعات، تحتاج قدراً مرتفعاً من المهارات لدى الإدارة عند العمل على إدارة المواقف والسيطرة على طرفي النزاع، وتعتمد هذه الاستراتيجية على إجراء مواجهة مباشرة بين الأطراف تُطرح فيها الأفكار الموضوعية، بعيداً عن العواطف والضغط بهدف الوصول إلى حل واقعي (Hadi & Jawad, 2019).

- **استراتيجية التجنب:** ويقصد به التهرب من إدارة الصراع، وذلك عندما تقوم الإدارة بإهمال أو تجاهل مواقف معينة في إدارة الصراع، أو عندما يكون لطرفٍ ما اهتمام منخفض بالذات والآخرين، مما يقود إلى عدم الاهتمام بالمشكلة موضوع الصراع، ويرتبط بالانسحاب والتأجيل (Hussein, 2020).

- **استراتيجية التنافس:** ويقصد بهذه الاستراتيجية محاولة الفرد تحقيق مصالحه متجاهلاً مصالح الآخرين، والفرض الأساسي في هذه الحالة أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، فالعاملون في المؤسسة عادة ما يكونوا في حالة تعاونية إذا ما كانت أهدافهم مشتركة، وعلى

العكس من ذلك يكون العاملون في حالة تنافس إذا ما أراد كل منهم أن يثبت مقدرته على إنجاز المهمات الوظيفية بشكل أفضل من بقية العاملين في المؤسسة (Shwaihath, 2019).
- **استراتيجية التوسط:** تقوم هذه الاستراتيجية على ادخال طرف من خارج أطراف النزاع للتحكيم لإيجاد حل للصراع وتسويته، قد يكون هذا الطرف من جانب الإدارة أو أحد العاملين في المؤسسة، ممن يشهد له بالعدالة وحسن السمعة (A'wamah & Abdel-Nabi, 2019).
ويتحدد أثر الصراع في المؤسسات من خلال المهارات التي يمتلكها القادة والتي تمكنهم من إدارة الصراع فيها، فضلاً عنه توافر أساسيات لتلك المهارات لدى متخذ القرار في إدارة الصراع، والتي تشكل بحد ذاتها تفاعلات ارتباطية التي تتم على شكل علاقات قائمة بين أطراف الصراع، والتي تتطلب المعرفة والخبرة للتمكن من استخدامها والتعامل معها، خاصة عند الاقتراب من سقف الصراع (Khudairi, 2010).

وأشار بانو وآخرون (Bano et al., 2013) إلى أن أهم ما يميز القائد الفعّال عن غيره هو كيفية إدارته للصراع، وأن القائد الناجح يُحدد بشكل واقعي الصراعات داخل المؤسسة، ويحاول تحديد الأسباب الرئيسة لها، ومدير المدرسة الناجح يُواجه الوضع المتأزم ولا يتهرب منه، ويعمل على تحجيم الصراعات وإدارتها، ويوجهها لصالح المؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها، ويستخدم الصراع قوة من أجل التغيير.

من هنا، أصبح التعامل مع الصراع التنظيمي من أهم واجبات مدير المدرسة، وإن جهل المديرين بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وقلة فاعليته في إدارته يُعد مشكلة كبيرة، لأن الصراع أصبح ظاهرة طبيعية في المؤسسات نتيجة لاختلاف أفرادها بالميول والاتجاهات والأفكار والرؤى التنظيمية نحو العمل وسبل تحقيق الأهداف (Momani, 2011).

إن إمام مدير المدرسة إماماً كافياً بعدد من الفلسفات والتصورات والأفكار والأساليب المختلفة لمعالجة المواقف والمشكلات اليومية لإدارة وتنظيمها، يُساعده في الحد من الصراعات اليومية بين المعلمين، والطلبة، والبيئة الخارجية، الأمر الذي يسهل له تطوير مدرسته بفاعلية وكفاءة عالية، كما أن لمقدرة مدير المدرسة على إدارة الصراعات داخل مدرسته، تأثيراً في تحويل تلك الصراعات إلى عوامل إيجابية، بحيث توجه الطاقات المهدورة في الصراعات نحو تحقيق الأهداف (Saiti, 2015).

وفي داخل الخطّ الأخضر، فإن جهاز التعليم العربي يعيش في ظروف خاصة، وهي

تتبع على أداء جميع مكونات العملية التعليمية والتربوية، وبالتالي لم يحظ مدير المدارس بأي نوع من التدريب في تشخيص الصراع التنظيمي في مدارسهم وكيفية إدارته بشكل فعال، وتبقى كل مهاراتهم هي نتاج خبرتهم وجهودهم وسماتهم الشخصية (Arar & Abu-Asbe, 2013).

الدراسات السابقة

تم في هذا الجزء استعراض بعض الدراسات السابقة التي تمكنت الباحثان من الوصول إليها، والمتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي، فيما يأتي هذه الدراسات مرتبة من الأقدم إلى الأحدث. أجرت أبو عصبه (Abu-Asba, 2019) دراسة في الأردن هدفت إلى بحث العلاقة بين إدارة فرق العمل في المدارس الخاصة وإدارة الصراع التنظيمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (346) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة كان متوسطاً، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في ضوء متغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

وأجرت محاسنة والعظمت (Mahasneh & Azamat, 2019) دراسة هدفت تعرف درجة استخدام المعلمين لاستراتيجيات إدارة الصراع، ومستوى كفاءة الاتصال لديهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (488) معلماً ومعلمة من معلمي مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق، تم اختيارهم باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة استخدام المعلمين لاستراتيجيات إدارة الصراع جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وأجرت محاميد (Mahameed, 2019) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (236) معلماً ومعلمة في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وهدف دراسة حماد (Hammad, 2019) التعرف إلى درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته بالتمكين الإداري لديهم. استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة على (358) مستجيباً من المعلمين والمديرين والمشرفين في مديريه التربية والتعليم في محافظة إربد بالأردن، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية كانت كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي ولصالح المديرين.

أما دراسة خليل (Khaleel, 2020) فقد هدفت التعرف إلى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم، إذ تكونت عينة الدراسة من (443) معلماً ومعلمة في مديرية التربية والتعليم لواء الجامعة في عمان بالأردن، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاء مرتفعاً، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر الجنس لصالح الذكور، ولأثر المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ولأثر الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأقل.

وهدف دراسة القحطاني والشهراني (Qahtani & Shehrani, 2020) التعرف إلى درجة كل من إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين، ودرجة الالتزام التنظيمي لديهم. استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (155) معلماً اختيروا بالطريقة العشوائية، وطبقت عليهم الاستبانة أداة لجمع المعلومات. أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة لإدارة الصراع في المدارس الثانوية، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأعلى.

وهدف دراسة إيلجان (Ilgan, 2020) تعرف أساليب إدارة الصراع لدى المديرين. تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (156) مدير مدرسة من مدارس إقليم شرق البحر الأسود في تركيا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة رحيم (Rahim, 2010) لقياس إدارة الصراعات التنظيمية. وقد أظهرت النتائج أن الأساليب الأكثر استخداماً من قبل المديرين هما أسلوب التعاون وأسلوب التسوية، والأساليب الأقل استخداماً هما أسلوب السيطرة وأسلوب التجنب.

وأجرى فيرر (Ferrer, 2020) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في إقليم كويزون (الفليبين) والمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وقد شارك في الدراسة (1168) معلماً ومعلمةً و (31) مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم في مجالات: العلاقات بين المعلمين، وسلوك المعلمين، والدعم المقدم للمعلمين من قبل المدير. وقد أظهرت النتائج أيضاً أن أنماط إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس هي النمط التعاوني ونمط التسوية.

التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ من الدراسات السابقة أن إدارة الصراع التنظيمي قد حظيت بقدر وافر من البحث عبر مجتمعات مختلفة، وبارتباطها مع متغيرات مختلفة، وقد تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي، وكذلك في توظيف الاستبانة أداة لجمع البيانات، في حين اختلفت معها في أسلوب اختيار العينة، وقد استقادت الدراسة الحالية من الدراسات التي سبقتها في اختيار منهج البحث المستخدم، وكذلك تطوير أداة الدراسة، ومناقشة النتائج وتقديم التوصيات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تنشأ في المؤسسات التربوية، كغيرها من المؤسسات صراعات تنظيمية تستدعي من المديرين العمل على حلّها واستثمارها من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء والإبداع، والمديرون الفاعلون هم القادرون على خفض الأثر السلبي للصراعات وتوظيفها في اتجاه إيجابي. ويستدعي ذلك أن يمتلك مديرو المدارس عدداً من المهارات اللازمة من أجل إدارة الصراع التنظيمي بالشكل الأمثل.

وقد أوصت عديد من الدراسات، من بينها دراسة محاسنة والعظومات (Mahasneh & Azamat, 2019)، ودراسة القحطاني والشهراني (Qahtani & Shehrani, 2020) بأهمية دراسة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، وخاصة المدارس الثانوية.

وبحكم عمل إحدى الباحثتين في المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، ومواكبتها لعدد من حالات الصراع التي تنشأ في داخل تلك المدارس، وإطلاعها على أساليب عدة يُمارسها مديرو المدارس في إدارة تلك الصراعات، فقد تبلورت فكرة إجراء هذه الدراسة التي بحثت

في مستوى ممارسات المديرين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة

تضمن الدراسة الأهداف الآتية:

- الكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، من أجل تحسين دورهم بما يصب في مصلحة المدرسة، وإدارة الصراع بطريقة سليمة.
- الكشف عن الفروق في استجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وفقاً لمتغيرات الدراسة الوسيطة من أجل الوقوف على أسباب تلك الفروق، وتقويم مواطن الضعف فيها.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها النظرية من أهمية إدارة الصراع التنظيمي في المدارس، والذي قد ينعكس سلباً في بعض الأحيان على مستوى أداء المدرسة وتميزها وتحقيق أهدافها، وهو ما يشكل إضافة جديدة للمكتبة العربية من جهة إثرائها بأدب نظري جديد. كما تكتسب الدراسة الحالية أهمية تطبيقية من جهة نتائجها، والأداة التي استخدمت في جمع البيانات، والتوصيات التي وضعت اعتماداً على نتائجها، وتأمل الباحثان أن تستفيد من نتائجها وتوصياتها الجهات الآتية:

- أصحاب القرار وواضعو السياسات التربوية في وزارة التربية والتعليم للوقوف على مستوى مديري المدارس ومقدرتهم على ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
- مديرو المدارس من خلال تعرف الاستراتيجيات التي تعد أكثر فاعلية في إدارة الصراعات

التنظيمية.

- الباحثون، وطلبة الدراسات العليا، والمهتمون من خلال تطبيق موضوع الدراسة على مجتمعات أخرى وربطه بمتغيرات غير التي تم تناولها في الدراسة الحالية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

إدارة الصراع التنظيمي: "حل الخلاف الذي يَنتج عن المصالح والأهداف وإدارته على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وتحقيق أقصى استفادة منه لإنجاز الأهداف بفاعلية" (Heet & Abdel-A'al, 2017, 64).

وتُعرف الباحثتان إدارة الصراع التنظيمي إجرائياً بأنه الطرق التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للتعامل مع المواقف التي يُواجهون فيها حالة عدم اتفاق، أو معارضته من شخص أو مجموعة أشخاص، ويُقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها: اقتصرَت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات.
 - **الحد البشري:** مديرو المدارس الثانوية ومعلموها.
 - **الحد الزمني:** الفصل الأول من العام الدراسي (2021-2022).
 - **الحد المكاني:** المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
- وتحدد تعميم نتائج الدراسة من خلال مجتمع الدراسة، وموضوعية استجابات عينة الدراسة، وصدق أداة الدراسة وثباتها، والإحصاء المستخدم في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومعلميها في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (25) مديراً، (750) معلماً (Ministry of Education, 2020).

عينة الدراسة

تكوّنت عيّنة الدراسة من (266) فرداً تمّ اختيارهم بالطريقة المتيسرة، وذلك بعد أن تم توزيع (400) استبانة إلكترونية، والجدول (1) يبيّن توزيع أفراد عيّنة الدراسة وفق متغيّراتها الوسيطة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الوسيطة

المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	88	33.1
	أنثى	178	66.9
	الكلّي	266	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	46	17.3
	دراسات عليا	220	82.7
	الكلّي	266	
الخبرة	أقل من 10 سنوات	89	33.5
	10 سنوات فأكثر	177	66.5
	الكلّي	266	
المسمى الوظيفي	معلم	241	90.6
	مدير	25	9.4
	الكلّي	266	

أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، كدراسة محاسنة والعظّمات (Mahasneh & Azamat, 2019)، ودراسة القحطاني والشهراني (Qahtani & Shehrani, 2020)، تم تطوير أداة الدراسة والتي تمثّلت في استبانة لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكوّنت في صورتها الأولى من (28) فقرة موزّعة بالتساوي إلى أربعة مجالات، هي الهيمنة، والتسوية، والتعاون، والتجنب.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكّمين ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (10) محكّمين، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقّة محتوى الأداة وصحته من حيث: وضوح مضمون الفقرات، وسلامة صياغتها اللّغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتمائها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرويه مناسباً على الفقرات، إذ تمّ تبني معيار (0.80) من إجماع المحكّمين لقبول التعديل. تمّ الأخذ بملاحظات المحكّمين، والتي تمثّلت في تعديل الصياغة اللّغوية لأربع فقرات

(6،10،24،28)، وبذلك بقي عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية بعد التحكيم هو (28) فقرة موزعة بالتساوي إلى المجالات الأربعة: الهيمنة، والتسوية، والتعاون، والتجنب. وللتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مؤلفة من (40) مديراً ومعلماً، وتم استنتاجهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب معاملات ارتباط (بيرسون) لعلاقة الفقرات بمجالاتها، ومعاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بالأداة ككل. تراوحت معاملات الارتباط لعلاقة الفقرات بمجالاتها بين (0.58) و (0.87) لمجال الهيمنة، وبين (0.48) و (0.87) لمجال التسوية، وبين (0.78) و (0.93) لمجال التعاون، وبين (0.50) و (0.87) لمجال التجنب، وجميعها ذات دلالة إحصائية، وأعلى من علامة القطع (0.35) المشار إليها في (Bryman & Cramer, 1997). كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بالأداة ككل بين (0.46) و (0.81) لمجال الهيمنة، وبين (0.36) و (0.82) لمجال التسوية، وبين (0.70) و (0.90) لمجال التعاون، وبين (0.36) و (0.77) لمجال التجنب، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.30) التي وردت في (Brown, 1983)، مما يشير إلى صدق بناء أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

تم حساب معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة، وللأداة ككل، ومعامل ثبات الإعادة، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2) مؤشرات ثبات المجالات الفرعية لأداة الدراسة

المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
الهيمنة	0.91	0.89
التسوية	0.90	0.90
التعاون	0.95	0.87
التجنب		0.88

كما يُلاحظ من الجدول (2)، تراوحت معاملات كرونباخ ألفا للمجالات الفرعية لأداة الدراسة بين (0.90) و (0.95)، وتراوحت معاملات ثبات الإعادة بين (0.87) و (0.90)، و (0.88) للأداة ككل، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.70) المشار إليها في (Cronbach, 1951)، وعليه تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

تصحيح أداة الدراسة

تم تصنيف الأوساط الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: [1.00-2.33 (منخفض)، 2.34-

3.67 (متوسط)، 3.68-5.00 (مرتفع)].

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير الرئيس

— مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر استراتيجيات الصراع التنظيمي.

ثانياً: المتغيرات الوسيطة

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة: ولها مستويان: (أقل من عشرة سنوات، عشرة سنوات فأكثر).
- المسمى الوظيفي: وله فئتان: (مدير، معلم).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات عينة الدراسة

لمجالات استبانة قياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
التسوية	3.54	.82	1	متوسط
التعاون	3.51	.92	2	متوسط
الهيمنة	2.99	.93	3	متوسط
التجنب	2.60	.88	4	متوسط
الكلّي	3.16	.35		متوسط

كما يلاحظ من الجدول (3)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات عينة الدراسة لمجالات استبانة

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (3.16) والانحراف المعياري (0.35) وبمستوى متوسط، وجاء مجال

التسوية في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى متوسط، تلاه مجال التعاون بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى متوسط، ثم مجال الهيمنة بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى متوسط، وجاء مجال التجنب رابعاً بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يطبقون استراتيجيات متنوعة في إدارتهم للصراعات داخل مؤسساتهم، ولا يعتمدون على نمط محدد، إذ إن لكل صراع ظروفه، وشخصه، وأسبابه، ولا يمكن تطبيق استراتيجية محددة على جميع الصراعات التي قد تحدث، كما أن بعض الصراعات التي تنشأ قد لا تعود إلى المدير أو الكادر المدرسي، وإنما قد يكون منشأها عوامل خارجية، وهنا قد لا يستطيع المدير تطبيق استراتيجيته إذا كان يعتمد استراتيجية محددة؛ لأنه لا يمتلك الصلاحيات. ويمكن أن يعزى تقدم مجال التسوية إلى الرتبة الأولى إلى أن هذه الاستراتيجية قد تكون الأكثر ملائمة بين الزملاء بحيث لا يخسر فريق مقابل الفريق الآخر، ولوجود روابط بين المعلمين تجعل استغناء أحدهم عن الآخر أمراً صعباً، فهم زملاء يسعون لتحقيق أهداف مشتركة، وتربطهم علاقات تتعدى حدود العمل. أما تأخر مجال التجنب إلى الرتبة الأخيرة، فهذا لا يعني عدم تطبيقه لأنه كباقي المجالات قد جاء بمستوى متوسط، وإنما قد يكون الأقل تطبيقاً إذ إن تجنب الصراع قد لا يكون ممكناً في جميع الأحيان، كما إن عمل المدير يتضمن مسؤوليته عن مواجهة الصراع، وليس تجنبه؛ لأن المدير معني أولاً باستقرار مدرسته، وسلامة سير أمورها.

وافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إيلجان (Ilgan, 2020)، ونتيجة دراسة فيرر (Ferrer, 2020) واللذين أظهرت نتائجهما أن أكثر الأساليب استخداماً من قبل المديرين هما أسلوب التعاون وأسلوب التسوية، وأقلها استخداماً هما أسلوب السيطرة وأسلوب التجنب.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجالات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، كل على حده، وكما هو مبين في الجداول (4-7).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال التسوية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
12	يستخدم أسلوب الحوار مع أطراف الصراع للوصول إلى حل.	3.70	1.14	1	مرتفع
10	يحافظ على إيجابية العلاقات بين أطراف الصراع.	3.66	1.07	2	متوسط
11	يتفهم مشكلات أطراف الصراع قبل البدء في حلها.	3.56	1.05	3	متوسط
8	يتبنى الحلول المقبولة من قبل أطراف الصراع.	3.56	.93	3	متوسط
9	يحث أطراف الصراع على تقديم تنازلات بهدف الوصول إلى تسوية.	3.51	.86	5	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
14	ينقل وجهة نظر كل طرف في الصراع إلى الأطراف الأخرى.	3.42	1.04	6	متوسط
13	يتخذ المدير موقفا غير متحيز لأي طرف من أطراف الصراع.	3.39	1.21	7	متوسط
	الكلي	3.54	.82		متوسط

أظهرت النتائج المتعلقة بالجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال التسوية بلغ (3.54) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى متوسط. فقد جاءت الفقرة (12) ونصّها "يستخدم أسلوب الحوار مع أطراف الصراع للوصول إلى حل" أولاً بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.14)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (13) ونصّها "يتخذ المدير موقفا غير متحيز لأي طرف من أطراف الصراع" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.21)، وبمستوى متوسط. وقد تعزى هذه النتيجة، التي جاءت في الرتبة الأولى إلى شيوع العلاقات الإنسانية التي تربط المديرين بموظفيهم، وإلى عدم رغبة المديرين في تشويه تلك العلاقات، إذ إن المديرين عادة ما يقفون على مسافة واحدة من جميع مرؤوسيه، كما يهتمهم الإبقاء على العلاقات الطيبة بينهم ومعهم، لذلك فهم يحرصون على تجنب العنف والتسلط والمحاباة، ويلجؤون إلى استخدام أسلوب الحوار لإعادة الأمور إلى نصابها واحتواء الصراع، ويشجعون ذلك وبذلك يتقهم كل طرف وجهة نظر الطرف الآخر، ويتم تحديد أسباب الصراع، والتفاهم بما يرضي جميع الأطراف؛ لذلك جاءت الفقرة (12) أولاً وبمستوى مرتفع. أما مجيء الفقرة (13) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى تحري المديرين العدالة عند تدخلهم في حل أي صراع، فيتجنبون التحيز لأي طرف تجنباً للاتهام، وحفاظاً على مشاعر الود والثقة بينهم وبين المرؤوسين، ولا يخفى وجود التحيز على نطاق قليل أحياناً مراعاة للقربى أو العمر أو غيرها من الأسباب.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال التعاون

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16	يضع أهدافاً مشتركة يتطلب تحقيقها تعاون الجميع.	3.75	1.01	1	مرتفع
18	يتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.	3.65	1.04	2	متوسط
15	يساعد أطراف الصراع على حل مشكلاتهم.	3.65	1.14	2	متوسط
17	يُشعر كل طرف من أطراف الصراع بأهميته وأهمية الدور الذي يؤديه.	3.63	1.08	4	متوسط
19	يقدم بدائل متعددة في سبيل إنهاء الصراع.	3.46	1.02	5	متوسط
21	يبرز المدير نقاط الاتفاق بين أطراف الصراع على حساب نقاط الاختلاف.	3.39	.96	6	متوسط
20	يقدم من جهته تنازلات من شأنها الإسهام في إنهاء الصراع.	3.04	1.15	7	متوسط
	الكلي	3.51	.92		متوسط

وكما يلاحظ من الجدول (5)، أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال التعاون كان (3.51) والانحراف المعياري (0.92) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (16) ونصّها "يضع أهدافاً مشتركة يتطلب تحقيقها تعاون الجميع" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.01)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (20) ونصّها "يقدم من جهته تنازلات من شأنها الإسهام في إنهاء الصراع" في الرتبة السابقة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.15)، وبمستوى متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن منشأ الصراع أحياناً قد يكون ناجماً عن القرارات الإدارية وما يتعلق بسير العمل، وسبل الوصول إلى تحقيق أهداف المدرسة، وفي مثل هذه الحالة يقوم المديرون عادة بوضع أهداف مشتركة يتطلب تحقيقها تعاون الجميع، لا أهداف تستهدف جهداً كبيراً من فريق دون الفريق الآخر، وهو ما يُشعر بعض المعلمين بتحيز المدير، ويؤدي إلى تقاعس وعدم تعاون من الفريق الذي يشعر بالغبن، وبالتالي قد يفشل تحقيق الهدف بشكل كامل؛ لذلك يحرص المديرون على وضع أهداف مشتركة تتطلب تعاون الجميع. أما مجيء الفقرة (20) في الرتبة الأخيرة فقد يعزى إلى أن التنازلات التي قد يقدمها المدير تكون محدودة بما لا يؤثر في سير العمل، أو يمنع تحقق الأهداف، وهنا تنحصر تنازلاته لإنهاء الصراع في الأمور الشخصية والثانوية.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال الهيمنة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	يستخدم الحزم في سبيل تحقيق أهداف المدرسة.	3.43	1.08	1	متوسط
1	يستخدم نفوذه لفرض قبول أفكاره على أطراف الصراع.	3.20	1.19	2	متوسط
3	يرغم أطراف الصراع على الامتثال لأوامره.	3.08	1.20	3	متوسط
4	يلزم أطراف الصراع بخيارات محددة.	3.06	1.09	4	متوسط
2	يتخذ القرارات المتعلقة بالصراع بشكل فردي.	3.02	1.13	5	متوسط
5	يتجاهل حاجات أطراف الصراع.	2.67	1.23	6	متوسط
6	يستخدم العقوبات القانونية لفرض رأيه.	2.48	1.22	7	متوسط
	الكلي	2.99	.93		متوسط

كما يلاحظ من الجدول (6)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال الهيمنة (2.99) والانحراف المعياري للتقديرات (0.93) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (7) ونصّها "يستخدم الحزم في سبيل تحقيق أهداف المدرسة" أولاً بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.08)، وبمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة (6) ونصّها "يستخدم العقوبات القانونية لفرض رأيه" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (1.22)، وبمستوى متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير، بحكم مسؤولياته والصلاحيات المخولة له، يتحمل مسؤولية كبيرة في تحقيق أهداف المدرسة التي يديرها، إذ إنه المسؤول أولاً أمام الإدارات العليا وأمام الوزارة عن تحقيق تلك الأهداف، وبما أن الصراعات غالباً ما تكون معيقة لتحقيق الأهداف؛ فإن المديرين يحاولون جاهدتين إدارتها بما يضمن تحقيق تلك الأهداف، ولو تطلب الأمر استخدام الحزم، ولو أنه ليس بالأمر المحبب لديهم؛ لما له من آثار سلبية في أنفس أطراف الصراع. أما استخدام العقوبات القانونية لفرض الرأي، فربما هو آخر ما يلجأ إليه المديرون في إدارة الصراع الناشئ في مدارسهم، وذلك لأن المديرين عادة لا يميلون لاستخدام العقوبات؛ لما لها من آثار سلبية تنعكس على العاملين من حيث التعاون والمودة والتناغم، وهي أمور أساسية وضرورية في العمل لتحقيق الأهداف، وديمومة العلاقات الاجتماعية الطيبة بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوة لتقديرات عينة الدراسة في مجال التجنب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
28	يتجنب تداخل المهمات والمصالح تجنباً لنشوء صراعات داخل المدرسة	2.98	1.15	1	متوسط
27	يتجنب طرح قضايا من شأنها إيجاد صراع داخل المدرسة.	2.96	1.17	2	متوسط
23	يُجمل التعامل مع بعض محاور الصراع.	2.72	1.13	3	متوسط
22	يتجاهل الصراعات على أمل أن تُحل من تلقاء نفسها.	2.61	1.17	4	متوسط
24	ينسحب من مواجهة قضايا الصراع.	2.48	1.23	5	متوسط
26	يلجأ إلى الجهات الإدارية العليا لحل الصراعات.	2.29	1.10	6	منخفض
25	يعد حل الصراعات خارج حدود صلاحياته الإدارية.	2.24	1.13	7	منخفض
	الكلي	2.60	.88		متوسط

كما يلاحظ من الجدول (7)، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لمجال التجنب (2.60) والانحراف المعياري للتقديرات (0.88) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (28) ونصّها "يتجنب تداخل المهمات والمصالح تجنباً لنشوء صراعات داخل المدرسة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.15)، وبمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة (25) ونصّها "يعد حل الصراعات خارج حدود صلاحياته الإدارية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (1.13)، وبمستوى منخفض.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تداخل المهمات والمصالح والمسؤوليات هو أحد أبرز أسباب نشوء الصراعات وتفاقمها داخل المدرسة، إذ يؤدي إلى تنصل كل طرف عن مسؤوليته في العمل، وإلقاءها على الطرف الآخر، وهو ما ينشئ الصراع، لذلك يحرص المديرون على تجنب تداخل المهمات والمسؤوليات

تجنباً لنشوء أي صراع. وقد يعزى مجيء الفقرة (25) في الرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض إلى وعي المديرين وتحملهم مسؤولياتهم الإدارية في تجنب الصراعات، وحلها في حال نشوئها، إذ إنهم واعون لما يتركه الصراع من أثر سلبي في سير العمل، وإعاقة لتحقيق الأهداف، وانعدام التعاون، وفقدان الثقة بين كادر المدرسة.

واتفقت هذه النتائج مع نتيجة دراستي أبو عصبه (Abu-Asba, 2019)، والقحطاني والشهراني (Qahtani & Shehrani, 2020) اللتين أظهرت نتائجهما أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي جاء متوسطاً، فيما اختلفت النتيجة مع نتائج دراسات محاسنة والعظمت (Mahasneh & Azamat, 2019)، ومحاميد (Mahameed, 2019)، وخليل (Khaleel, 2020) وجميعها أظهرت نتائجها أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي جاء مرتفعاً.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الوسيطة. والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسة

استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، وفقاً للمتغيرات الوسيطة

المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال
الجنس	ذكر	3.29	.79	الهيمنة
	أنثى	2.84	.96	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	3.44	1.15	
	دراسات عليا	2.96	.91	
الخبرة	أقل من 10 سنوات	2.85	.89	
	10 سنوات فأكثر	3.06	.94	
المسمى الوظيفي	معلم	3.02	.91	
	مدير	2.50	1.09	
الجنس	ذكر	3.92	.67	التسوية
	أنثى	3.36	.83	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	3.70	.93	
	دراسات عليا	3.53	.82	
الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.58	.83	
	10 سنوات فأكثر	3.53	.82	

المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال
المسمى الوظيفي	معلم	3.51	.81	التعاون
	مدير	4.18	.75	
الجنس	ذكر	3.92	.76	
	أنثى	3.31	.93	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	3.67	.93	
	دراسات عليا	3.50	.92	
الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.61	.90	
	10 سنوات فأكثر	3.46	.93	
المسمى الوظيفي	معلم	3.46	.90	
	مدير	4.38	.83	
الجنس	ذكر	2.97	.88	التجنب
	أنثى	2.42	.82	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	2.86	1.21	
	دراسات عليا	2.59	.86	
الخبرة	أقل من 10 سنوات	2.38	.82	
	10 سنوات فأكثر	2.72	.89	
المسمى الوظيفي	معلم	2.65	.85	
	مدير	1.89	1.08	
الجنس	ذكر	3.53	.26	الكلي
	أنثى	2.98	.22	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	3.42	.33	
	دراسات عليا	3.15	.35	
الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.11	.33	
	10 سنوات فأكثر	3.19	.35	
المسمى الوظيفي	معلم	3.16	.30	
	مدير	3.24	.35	

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في المجالات الأربعة وفقاً للمتغيرات الوسيطة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق في المجالات الأربعة (التركيبية الخطية) وفقاً للمتغيرات الوسيطة، استخدم تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (Four-way MANOVA)، من خلال اختبار (Hotelling's Trace)، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9) نتائج اختبار (Hotelling's Trace) لأثر المتغيرات الوسيطة، في تقديرات عينة الدراسة في المجالات الأربعة

المتغير	القيمة	قيمة F	درجة الحرية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	1.212	78.168	4.000	258.000	.000	.548
المؤهل العلمي	.030	1.915	4.000	258.000	.108	.029
الخبرة	.062	4.019	4.000	258.000	.004	.059
المسمى الوظيفي	.086	5.539	4.000	258.000	.000	.079

أظهرت نتائج الجدول (9) وجود أثر دال إحصائياً للمتغيرات الوسيطة في تقديرات عينة الدراسة للمجالات الأربعة، باستثناء متغير المؤهل العلمي. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات الأربعة كل على حده، استخدم تحليل التباين الرباعي (Four-way ANOVAs: Univariate Analysis)، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10) نتائج تحليل التباين الرباعي للمقارنة بين المجالات الأربعة منفردة، وفقاً للمتغيرات الوسيطة

مصدر التباين	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	الهيمنة	10.254	1	10.254	12.862	.000	.047
	التسوية	18.062	1	18.062	30.665	.000	.105
	التعاون	21.434	1	21.434	29.507	.000	.102
	التجنب	16.821	1	16.821	25.756	.000	.090
المؤهل العلمي	الهيمنة	1.783	1	1.783	2.236	.136	.008
	التسوية	.056	1	.056	.096	.757	.000
	التعاون	.069	1	.069	.095	.758	.000
	التجنب	.152	1	.152	.233	.630	.001
الخبرة	الهيمنة	2.923	1	2.923	3.666	.057	.014
	التسوية	1.004	1	1.004	1.704	.193	.006
	التعاون	3.462	1	3.462	4.766	.030	.018
	التجنب	7.585	1	7.585	11.613	.001	.043
المسمى الوظيفي	الهيمنة	4.900	1	4.900	6.145	.014	.023
	التسوية	6.345	1	6.345	10.772	.001	.040
	التعاون	12.573	1	12.573	17.308	.000	.062
	التجنب	11.042	1	11.042	16.907	.000	.061
الخطأ	الهيمنة	208.089	261	.797			
	التسوية	153.734	261	.589			
	التعاون	189.587	261	.726			
	التجنب	170.459	261	.653			
المجموع	الهيمنة	2607.469	266				
	التسوية	3520.429	266				
	التعاون	3504.837	266				
	التجنب	2007.776	266				

يتبين من الجدول (10) وجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في المجالات الأربعة كل على حدة، وفقاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، ووفقاً لمتغير الخبرة في مجال التعاون لصالح الفئة "أقل من 10 سنوات"، وفي مجال التجنب لصالح الفئة "10 سنوات فأكثر". ووفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح المعلمين في مجالي الهيمنة والتجنب، ولصالح المديرين في مجالي

التسوية والتعاون، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في المجالات الأربعة منفردة، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية في المجالات الأربعة مجتمعة (الكلية)، وفقاً للمتغيرات الوسيطة، استخدم تحليل التباين الرباعي (Four-way ANOVA)، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11) نتائج تحليل التباين الرباعي للمجالات الأربعة مجتمعة، وفقاً للمتغيرات الوسيطة

مربع إيتا	الدالة الإحصائية	الإحصائي F	وسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.547	.000	314.930	16.415	1	16.415	الجنس
.025	.011	6.607	.344	1	.344	المؤهل العلمي
.009	.132	2.282	.119	1	.119	الخبرة
.002	.427	.632	.033	1	.033	المسمى الوظيفي
			.052	261	13.604	الخطأ
				266	2694.255	المجموع الكلي

يتبين من الجدول (11) وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات عينة الدراسة في المجالات الأربعة (الكلية)، وفقاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدارس الذكور تحدث فيها صراعات أكثر من مدارس الإناث؛ وذلك نظراً لأن الذكور عادة ما يتسم تعاملهم بالخشونة والتحدي، على عكس الإناث، ومن هنا يضطر مديرو مدارس الذكور إلى تطبيق وممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمعدلات أكثر من الإناث، ومن هنا يكتسبون خبرات أوسع في هذا المجال، وهو ما جعل تقديرات عينة الدراسة تميل لصالحهم.

كما أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الفئة "بكالوريوس فأقل"، وقد تعزى النتيجة إلى أن هذه الفئة هم أكثر تعرضاً للصراعات داخل المدرسة؛ نظراً لاحتكاكهم بشكل أكبر مع الطلبة، وخصوصاً الصغار منهم، مقارنة بزملائهم من حملة المؤهلات الأعلى، والذين عادة ما يكون احتكاكهم بالطلبة أقل؛ لأنهم يتسلمون مهمات إدارية، ويتعاملون مع طلبة أكبر سناً، وأكثر نضجاً. كما يمكن أن يعزى السبب إلى أن حملة المؤهلات العليا عادة ما يكونون أكبر سناً، ولا يلجؤون إلى المدير في إدارة الصراعات التي تواجههم، وإنما يعتمدون على أنفسهم في إدارتها.

وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغيري الخبرة والمسمى الوظيفي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمديرين، وعلى اختلاف سنوات خبراتهم، ومسمياتهم الوظيفية، لديهم نفس المعايير في تقييم مدى ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع حيث إنهم يتعرضون لذات

الصراعات التي يديرها المديرون بالأسلوب ذاته مع جميع المعلمين على اختلاف خبراتهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خليل (Khaleel, 2020) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لأثر متغير الجنس لصالح الذكور، ونتيجة دراساتي محاسنة والعظمت (Mahasneh & Azamat, 2019)، ومحاميد (Mahameed, 2019) اللتين أظهرت نتائجهما عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة. واختلفت النتيجة مع نتائج دراسات أبو عصبه (Abu-Asba, 2019)، ومحاسنة والعظمت (Mahasneh & Azamat, 2019)، ومحاميد (Mahameed, 2019)، وجميعها أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لأثر متغيري الجنس، والمؤهل العلمي. كما اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة حماد (Hammad, 2019) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المديرين، ونتيجة دراسة خليل (Khaleel, 2020) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لأثر المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ولمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأقل، ونتيجة دراسة القحطاني والشهراني (Qahtani & Shehrani, 2020) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأعلى.

التوصيات

في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بالآتي:

- تشجيع المديرين على تهيئة بيئة مدرسية خالية من الصراع.
- عقد دورات تدريبية للمديرين حول استراتيجيات إدارة الصراع داخل المدرسة.
- إجراء مزيد من الدراسات التي تبحث في إدارة الصراع، والإبداع في مجتمعات أخرى.

References:

- A'abed, M. (2019). The role of Islamic values in mitigating the severity of the organizational conflict in Algerian health institutions. *Journal of Studies and Research*, 11(4), 150-163.
- Abu-Asba, I. (2019). *The management of private primary school principals for work teams and its relationship to managing organizational conflict from the point of view of teachers in the capital governorate*, Amman. Unpublished Master's Thesis, the Middle East University, Amman, Jordan.
- Abyad, A. & Ruwaili, S. (2017). A study of some modern educational supervision patterns as perceived by teachers and their relationship to

- their self-motivation. *Journal of Educational Sciences*, (9), 103-168.
- Arar, K. & Abu-Asbe, K (2013). Not just location: attitudes and perception of education system administration in local Arab governments in Israel. *International Journal of Educational Management*. 27(1), 54-73.
- A'wamah, O. & Abdel-Nabi, R. (2019). Organizational conflict management methods and their impact on administrative creativity among secondary school principals by application to secondary education schools in the central city of Zawiya - Libya. *Journal of Colleges of Education*, (13), 379-411.
- Bano, H., Ashraf, S., & Zia, S., (2013). Conflict: Factors and resolution strategies adopted by administrators of schools for visually impaired students. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(4), 405-408.
- Brown, F. (1983). *Principles of educational and psychological testing*. 3rd ed. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1997). *Quantitative data analysis with SPSS for Windows: A guide for social scientists*. London, UK: Routledge.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Dairi, Z. (2018). *Organizational behavior*. Amman: Al-Masirah for Publishing and Distribution.
- Ferrer, J (2020). Conflict management styles of secondary school principals and the relationship of organizational climate of the selected schools in Quezon City. *European Academic Research*. 1(2), 5483-5503.
- Ghaffar, A (2019). Conflict in schools: Its causes & management strategies. *Journal of Managerial and sciences*. 3(2), 212-227.
- Hadi, S. & Jawad, H. (2019). Conflict management according to the Thomas model: An exploratory study in the Medical City Department in Baghdad. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology*, (34), 247-266.
- Hammad, Z. (2019). The degree of effectiveness of organizational conflict management and its relationship to administrative empowerment among secondary school principals in Irbid Governorate from the point of view of teachers, supervisors, and principals themselves. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 27 (5), 603-631.

- Heet, A. & Abdel-A'al, S. (2017). The impact of organizational conflict management strategies and empowerment culture on the elements of administrative creativity. *Al-Balqa Journal for Research and Studies*, 20(2), 63-84.
- Hussein, S. (2020). Managing organizational conflict in secondary schools from the viewpoint of faculty members. *Iraqi University Journal*, 47(1), 446-460.
- Ilgan, A (2020). Examining principals' conflict management styles: a study of Turkish administrators. *Bulletin of Education and Research*. 42(2), 1-16.
- Ja'afreh, S. (2013). Methods of managing organizational conflict and its relationship to administrative creativity among the principals of public schools in Karak Governorate from their point of view. *Dirasat, Educational Sciences*, 2(40), 1663-1687.
- Khaleel, A. (2020). *Strategies for managing organizational conflict among principals of basic schools in the university district and its relationship to administrative creativity*. Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Mafrq, Jordan.
- Khudairi, M. (2010). *Conflict management: How to fully own the vitality and necessities of staying active in today's world*. Cairo: Engineering House, Egypt.
- Mahameed, N. (2019). The degree of practice of middle school principals in the northern triangle region of organizational conflict management methods and its relationship to school performance from the teachers' point of view. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 27(4), 776-799.
- Mahasneh, A. & Azamat, O. (2019). Strategies of conflict management among school teachers in the Kasbah of Mafrq district and its relationship to communication efficiency. *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 15(1), 17-32.
- Mahasneh, I. (2013). *Management and evaluation of job performance between theory and practice*. Amman: Jarir for Publishing and Distribution House.
- Ministry of Education. (2020). *Statistical annual book*. Palestine.
- Momani, W. (2011). *Organizational climate and conflict management in educational institutions*. Amman: Ahamed for Publishing and Distribution.
- Özyildirim, G., & Kayıkçı, K (2017). The conflict management strategies

- of school administrators while conflicting with their supervisors. *European Journal of Education Studies*, 3(8), 1-20.
- Qahtani, A. & Shehrani, F. (2020). Conflict management and its relationship to organizational commitment among secondary school teachers in Khamis Mushait Governorate. *Journal of Educational Sciences*, 5(2), 17-54.
- Quraishi, A. (2015). The five strategies for managing organizational conflict. *Journal of Psychological and Educational Studies*, 14(1), 84-102.
- Saiti, A (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: a study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582-609.
- Shwaihat, S. (2019). Methods of managing organizational conflict among the principals of UNRWA schools in Jordan in light of some variables. *Dirasat Educational Sciences*, 46, 35-52.