

The Degree of Applying of Conflict Management Strategies and its Relationship to Human Relations for Secondary School Principals in Kasbah Irbid Schools

Siham Ibrahim Al-Talla^{*}

Received 1/3/2022

Accepted 16/4/2022

Abstract:

The study aimed to reveal the degree of applying of conflict management strategies among secondary school principals in the Qasbah of Irbid and its relationship to the level of human relations from the teachers' point of view. The descriptive correlational methodology was used. The study sample was chosen by the stratified random method. The study sample included (249) male and female teachers. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was used that measures conflict management strategies and the level of human relations. The results of the study showed that the degree of applying of conflict management strategies came to a (large) degree with a mean of (3.76), where the domains were ranked in descending order: satisfaction, followed by, settlement, followed by integration, followed by avoidance., followed by dominance, and all of them came to a large degree except for gratification, which came to a very large degree. The results also showed that the level of human relations in secondary schools was great, and the results showed a positive relationship between the estimates of the study sample members on the degree of applying conflict management strategies and its relationship to human relations. In light of the results, the researcher recommended avoiding non-professional conflict management strategies, and using them positively in schools. .

Keywords: Conflict Management Strategies, Human Relations, School Principals, Irbid Kasbah.

درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بمستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في مدارس قصبة اربد

سهام ابراهيم الطلاع*

ملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في قصبة اربد وعلاقتها بمستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية. وقد اشتملت عينة الدراسة من (249) معلماً ومعلمة. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة تقيس استراتيجيات إدارة الصراع ومستوى العلاقات الإنسانية، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع جاءت بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي (3.76)، فقد جاء المجالات مرتبة تنازلياً: الإرضاء إليه، التسوية، يليه التكامل، يليه التجنب، يليه الهيمنة وجميعها جاءت بدرجة كبيرة باستثناء الإرضاء، الذي جاء بدرجة كبيرة جداً. كما أظهرت النتائج أن مستوى العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية كان كبيراً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقته بالعلاقات الإنسانية وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بتجنب استراتيجيات إدارة الصراع غير المهنية، واستخدام الایجابي منها في المدارس.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الصراع، العلاقات الإنسانية، مدير المدارس، قصبة اربد.

* وزارة التربية والتعليم/الأردن/shamalvla15@gmail.com

المقدمة:

أن المؤسسات التربوية هي الوسيلة الوحيدة الفعالة لإقامة بناء بشرى قوى وناضج يمكن من خلاله إقامة مجتمع بشري متتطور آمن يتحلى بالأخلاق الحميدة وله المقدرة على حل مشكلاته ونزاعاته بالطرق السلمية تساعده على تحقيق آمال وطموحات أفراده في حياة كريمة مستقرة، كما أن أهم ما يميز نوع العلاقات بين مديري المدارس والمعلمين في ظل مفهوم الإدارة التربوية الحديثة وممارساتها، وجود علاقات إنسانية إرشادية، يستمد فيها المدير تأثيره في المعلمين من طريق تعامله الإنساني معهم.

بعد الصراع ظاهرة طبيعة موجودة في كل المؤسسات نتيجة للتطوير والتغيير والتقاعلات المختلفة بين الأفراد مع اختلاف اتجاهاتهم وأهدافهم وثقافاتهم ولا سيما المدرسة التي يتطلب من قيادتها مواجهة الصراع بخطة متكاملة وإدارته ومعالجته بطريقة فاعلة (Sharaf, 2018).

لقد ارتبط الصراع بظهور الإنسان وقيام الدول، وتلونه بطابع سياسي واجتماعي ونفسي وبiology فكان الصراع الأول في العالم من أجل البقاء. إن النظرة للصراع وما يتركه من آثار على الفرد والمؤسسة تختلف باختلاف النظريات التي تناولته بالدراسة والتحليل إذ تنظر النظرية التقليدية للصراع نظرة سلبية وترى فيه وصفة يجب تجنبه والقضاء عليه وتعده مرادفاً للعنف والعدوانية ودليلًا على انهيار المؤسسة، أما النظرية السلوكية فترى في الصراع أمراً ضرورياً في المؤسسة ولا يمكن تجنبه وعلى الإدارة أن تتعارف إلى الصراع وتقبل منه المستوى الذي يخدم أهداف المؤسسة (Abu Gali, 2009).

تختلف علاقة أعضاء المؤسسة مع بعضهم بعضاً وتختلف طبيعتها، فنجد أنها أحياناً علاقة هادئة مبنية على التشاركية والعمل الجماعي وأحياناً أخرى تتغير طبيعتها لتصبح أكثر حدة فتحول إلى صراع تنظيمي، وفي ظل الإدارة الحكيمة وتعامل المديرين مع استراتيجيات إدارة الصراع الإيجابي، يمكن أن يشكل ذلك دافعاً لزيادة الولاء لدى العاملين في المدرسة، ويقع على عاتق المدير مسؤولية إدارة الصراع، وتحويله من صراع سلبي هدام إلى صراع إيجابي وتوظيف أساليب وأدوات زيادة الولاء التنظيمي للعاملين، حتى يتسمى لهم إطفاء الصراع في حال ذروته أو التخفيف من حدته، أو تحويله إلى صراع إيجابي منتج ومثمر، ومن الإيجابيات التي يمكن تحقيقها من ذلك إحداث تحسينات وتغييرات إيجابية وإيجاد جو من الإبداع للعاملين لكن يجب اختيار الأدوات المناسبة لذلك، وعدم إهمال وجود الصراع لأن ذلك سينعكس سلباً على المؤسسة

.(Al Kadam, 2015)

تتضخ أهمية العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة في أثناء عمله، كونه يتعامل مع المعلم الذي يعد من أبرز مدخلات النظام التربوي، وعلى جهوده ومستوى أدائه يتوقف نجاح العملية التربوية، لذلك أولى كثير من التربويين أهمية للمعلم وللعامل التي تؤثر في فاعليته، وكان من أهمها السلوك القيادي للنظام الإداري الذي يمارسه المدير في المؤسسة التي يعمل فيها المعلم .(Rubin, 1982)

الدراسات السابقة:

تناولت عديد من الدراسات موضوع ادارة الصراع، والعلاقات الإنسانية، وهي كالتالي:
أولاً: الدراسات التي تناولت العلاقات الإنسانية:

هدفت دراسة بنبي ياسين (Bani Yasin, 2021) التعرف إلى دور مديري المدارس في تربية لواء بنى عبيد في تعزيز العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالمتغيرات الآتية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي). وقد استخدم المنهج الوصفي المسمحي نظراً لملائمةه لطبيعة الدراسة وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة. وبلغ عدد أفرادهم (332) معلماً ومعلمة في المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء بنى عبيد، للعام الدراسي 2020/2021. أظهرت النتائج أن دور مدير المدارس في تربية لواء بنى عبيد في تعزيز العلاقات الإنسانية جاء بمستوى مرتفع على جميع المجالات.

هدفت دراسة خليل (Khalil, 2020) التعرف إلى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري، وقد تكونت عينة الدراسة من (443) معلماً ومعلمة في مديرية التربية والتعليم لواء الجامعة. تم استخدام المنهج الوصفي المسمحي من خلال تطوير استبانة مكونة من جزأين، أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية ومديرياتها في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير مرتفعة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الأساسية ومديرياتها في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير مرتفعة. وأظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري جاءت مرتفعة على جميع مجالات الاداء. واظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية

هدفت دراسة الدرادكة (Daradkeh, 2020) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أغراض الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي وتم تطوير أداة الدراسة وهي: استبانة بممارسة مبادئ العلاقات الإنسانية المكونة من (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: (التواضع والقدوة الحسنة، والشفافية والوضوح، والتحفيز، والشورى والتعاون، والعدالة) وتكونت العينة من (348) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج إن درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل كانت مرتفعة.

هدفت دراسة العازمي (Al Azmi, 2020) إلى تحديد درجة ممارسة مديريات مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة الفروانية التعليمية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المديريات المساعدات ورؤسائات الأقسام، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (258) من المديريات المساعدات ورؤسائات الأقسام بالمرحلة الابتدائية بمنطقة الفروانية؛ كشفت النتائج أن مديريات المدارس يمارسن سلوك العلاقات الإنسانية بدرجة عالية مع المديريات المساعدات ورؤسائات الأقسام، كما كانت الأنماط السلوكية المطلوبة من مديرية المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات منخفضة نسبياً.

هدفت دراسة أبو السرحان (Abu Sarhan, 2020) إلى التعرف إلى درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية لمهارات العلاقات الإنسانية وأساليب تربيتها في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم، وقد أعدت أداة الدراسة وهي استبانة مكونة من (45) فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمجالات درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية لمهارات العلاقات الإنسانية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم كانت مرتفعة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي:

هدفت دراسة حماد (Hamad, 2019) إلى التعرف إلى درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرى المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقته بالتمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم. اشتملت عينة الدراسة على (358) مستجيبة من المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين في مديرية التربية والتعليم في محافظة إربد، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة كبيرة في درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرى المدارس الثانوية

في محافظة إربد، كذلك وجود درجة كبيرة في درجة التمكين لدى مديرى المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين ومديرى المدارس أنفسهم. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرى المدارس مع التمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم.

هدفت دراسة محاميد (Mahamed, 2019) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرى المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (236) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة لهذا الغرض تكونت من جزأين، الجزء الأول شمل على المتغيرات الشخصية للمستجيبين، والجزء الثاني تكون من (40) فقرة تقييم أساليب إدارة الصراع التنظيمي، و(39) فقرة تقييم الأداء المدرسي. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرى المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت كبيرة. كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجالات مستوى الأداء المدرسي لدى معلمي مدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديرى المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وبين درجة الأداء المدرسي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.835).

وهدفت دراسة شرف (Sharaf, 2018) إلى تحديد أهم متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس، والتعرف إلى انعكاس إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس على أداء المعلمات الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (196) معلمة في المدارس الخاصة، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: غياب توافر متطلبات إدارة الصراع بالمدارس من اتصال فعال، وعلاقات إنسانية، ومناخ تنظيمي فعال، وقيادة ديمقراطية غير نمطية، نقص ثقافة إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس وبخاصة لدى الإدارة المدرسية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في انعكاس إدارة الصراع على أدائهم تعزى إلى (المراحل التعليمية - الخبرة).

هدفت دراسة آل كدم (Al Kadm, 2015) إلى التعرف إلى المقدرة التنبؤية للذكاء الوج다كي، وقوة الأنما، والكفاءة الذاتية بأساليب إدارة الصراع لدى مديرى المدارس الثانوية في

المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (273) مدير ومديرة من مديري المدارس الثانوية في منطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، وتم تطبيق أربعة مقاييس على عينة الدراسة، مقاييس أساليب إدارة الصراع، ومقاييس الذكاء الوج다اني، ومقاييس الكفاءة الذاتية، ومقاييس قوة الأنما. وأشارت النتائج إلى أن أسلوب التعاون هو أكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الثانوية، وتبيّن وجود مقدرة تنبؤية لمتغير نوع المدرسة بأسلوب التنافس، والخبرة الإدارية والجنس بأسلوب التجنب، والكفاءة الذاتية والجنس ونوع المدرسة بأسلوب التعاون، والخبرة الإدارية والجنس والكفاءة الذاتية بأسلوب التسوية والتنازل. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنافس والكفاءة الذاتية تبعاً للمؤهل العلمي والخبرة الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة اتضح للباحثة وجود عديد من الدراسات التي بحثت في العلاقات الإنسانية وذلك على انفراد دون التطرق أو ربطها باستراتيجيات إدارة الصراع، كذلك فقد أظهرت نتائج الدراسات أن هناك عدداً من الممارسات الجيدة التي تحقق مبدأ العلاقات الإنسانية أطراف العملية التعليمية التعليمية في المدرسة، كما أظهرت النتائج وجود عديد من الدراسات التي كشفت عن درجة كبيرة للعلاقات الإنسانية، ودراسات كشفت عن مستوى كبير لأساليب إدارة الصراع وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بتصميم أداتي الدراسة، كذلك في تصميم المنهجية، كما تميزت الدراسة الحالية بأنها تبحث عن إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في قصبة اربد وعلاقتها بالعلاقات الإنسانية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، من خلال أداتي الدراسة التي تم تطويرهما لغايات هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

تواجه عديد من المؤسسات التربوية مشكلات تتمثل بوجود صراعات داخل المؤسسة، ذلك أن التذبذب والتباين في الآراء ووجهات النظر داخل المؤسسة يُعد سمة طبيعية في المؤسسات، إذ لا تخلو أي مؤسسة من الصراعات، وتُعد عملية احتواء الصراع عملية مهمة من أجل توفير مناخ آمن لتحقيق أهداف المؤسسة، بحيث يكون هناك انسجام بين العاملين والإدارة، وتتحدد مشكلة الدراسة في السعي إلى الكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بمستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة: سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية في قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديرى المدارس الثانوية في قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين فيها؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع ومستوى العلاقات الإنسانية لدى مديرى المدارس الثانوية في قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين؟

أهمية الدراسة:

تضخح أهمية الدراسة الحالية من خلال تركيزها على موضوع مهم من موضوعات الإدارة وهو استراتيجيات إدارة الصراع والعلاقات الإنسانية، وكذلك إثراء أدبيات الدراسة النظرية حول إدارة العلاقات الإنسانية ودورها الإيجابي في إيجاد بيئة آمنة، وتتوقع الباحثة أن تسهم الدراسة الحالية في إفاده كل من وزارة التربية والتعليم، ومديرى المديريات، والمعلمين، والباحثين في مجال التدريب والإدارة.

مصطلحات الدراسة: اشتمل البحث على المصطلحات والمفاهيم الآتية:

إدارة الصراع: "هي معالجة أي نشاط بهدف تحويل نزاع بين الأفراد والمؤسسات إلى صراعات بناء بدلاً من أن تكون هداماً، ولهذا فإنها عادة تظهر على أنها مهارة أساسية للإداريين ذلك أن الصراع في المؤسسات أمر محظوظ ومفيد أحياناً" (Abu Ghali, 2009, 21)

وتعرف الباحثة إدارة الصراع إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال أداة الدراسة المعدة لذلك.

العلاقات الإنسانية: "يستخدم في المؤسسات ليشير إلى تلك العلاقات التي تتضمن على توفير بيئة تسودها الثقة والاحترام المتبادل، والتعاون بين كل من الإدارة والعاملين، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجهم" (Badawi, 1982, p.3).

وتعرف الباحثة العلاقات الإنسانية إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال أداة الدراسة المعدة لذلك.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تقصر الدراسة الحالية على استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بمستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية في قصبة اربد، خلال العام الدراسي (2021/2022).

كما يتحدد تعميم نتائج الدراسة من خلال الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة، وصدق أفراد عينة الدراسة وموضوعيتهم عند الإجابة على فقرات أداتي الدراسة.

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة، وعيتها والطريقة التي تم فيها اختيار العينة والأدوات المستخدمة فيها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للوصول إلى نتائج الدراسة.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، إذ يعد هذا المنهج أنساب المناهج البحثية المستخدمة في مثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية في مدارس قصبة اربد والبالغ عددهم (2420) معلماً ومعلمة، خلال العام الدراسي 2021/2022، حسب احصائيات مديرية التربية والتعليم لقصبة اربد.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، بما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة، فقد تم استرجاع (249) استبيانه صالحة لغايات التحليل الإحصائي الكترونياً.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	المجموع	ذكر	الإناث	النسبة المئوية %
الجنس	249	121	128	48.6%
	249	121	128	51.4%
	249	121	128	% 100
المؤهل العلمي	205	181	24	82.3%
	44	38	6	17.7%
	249	181	68	% 100
الخبرة	181	121	60	72.7%
	68	44	24	27.3%

المتغير	المجموع	النسبة المئوية %	العدد
	% 100	249	

يتبع من الجدول (1) ان نسبة المستجيبين من الإناث كانت الأعلى بنسبة مئوية 51.4%， أما الذكور فكانت (48.6%)، أما الذين يحملون درجة بكالوريوس فأقل فكانت نسبتهم هي الأعلى بنسبة مئوية بلغت (82.3%)، أما من لديهم خبرة أقل من عشر سنوات فكانت نسبتهم (%72.7).

أداة الدراسة:

لغايات تطبيق أداة الدراسة تم الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات ادارة الصراع، والعلاقات الإنسانية واستندت الباحثة بصورة أساسية في إعداد الأداة إلى المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة كدراسة ماحميدة (Mahamed, 2019)، ودراسة حماد (Hamad, 2019)، ودراسة العازمي (Al Azmi, 2020) ، إذ يضع المستجيب إشارة أمام كل فقرة من فقرات المجالات وذلك على سلم من خمس درجات هي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، متدنية، متدنية جداً)، وصحت الأداة بإعطاء الأوزان الآتية (5، 4، 3، 2، 1) للدرجات السابقة الذكر، كما تم التحقق من دلالات الصدق والثبات للأداة.

صدق أداة الدراسة

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) معلمًا من مجتمع الدراسة، وتم استبعادهم من عينة الدراسة. وتم حساب معاملات الإرتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه الفقرة.

الجدول (2): قيم معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال مع المجال

الارتباط مع المجال	الفقرة	المجال
**.68	يتبادل مدير المدرسة المعلومات مع المعلمين	المجال الأول : التكامل
**.71	يدمج مدير المدرسة بين أنماط السلوك المتعارضة مع الأنماط السلوكية المرغوبة	
**.77	يق شخص مدير المدرسة أسباب الخلافات بين أطراف الصراع	
**.82	يسعى مدير المدرسة إلى حل الخلافات بشكل متفق لجميع أطراف الصراع	
**.74	يهم مدير المدرسة بقضايا المعلمين بأفضل الطرق	
**.69	يؤدي مدير المدرسة المهام المطلوبة منه بمشاركة الآخرين	
**.62	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة من الجميع	
**.63	يهم مدير المدرسة باقتراحات المعلمين التي يقدمونها	المجال الثاني : الإرضا
**.76	يتفهم مدير المدرسة الخلافات التي قد تنشأ بين المعلمين في المدرسة	
**.73	يتتحمل مدير المدرسة الآخرين في حال اختالفوا معه في الرأي	
**.73	يرحص مدير المدرسة على إرضاء أصحاب وجهات النظر المختلفة	

الاتصال مع المجال	الفقرة	المجال
** .78	يحرص مدير المدرسة على إرضاء توقعات معلمى مدربته	
** .64	يحاول مدير المدرسة المحافظة على شبكة علاقات إيجابية بين المعلمين لتحسين روحهم المعنوية	
** .70	يؤكد مدير المدرسة على نقاط الاتفاق بدلًا من الاختلاف بين أطراف الخصم	
** .86	يلجأ مدير المدرسة إلى نفوذه للقبول بأفكاره	
** .83	يتخذ مدير المدرسة قراراته بشكل فردي	
** .86	يستخدم مدير المدرسة براعته لتخاذل قرار لمصلحته	المجال : الثالث : الهيمنة
** .85	يرغم مدير المدرسة المعلمين على الامتثال لأوامره	
** .88	يصدر مدير المدرسة قرارات لا تراعي متغير الوقت	
** .82	يلزم مدير المدرسة أطرف الصراع بخيارات محددة	
** .71	يتجاهل مدير المدرسة الصراعات مع المعلمين على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً	
** .77	يؤجل مدير المدرسة بعض قضايا الصراع حتى يجد الوقت الكافي في التفكير فيها	
** .80	يحاول مدير المدرسة الابتعاد عن أي خلاف مع المعلمين	
** .76	يهمل مدير المدرسة الصراع عند تعارضه مع القيم السائدة في مجتمع المدرسة	المجال : الرابع : التجنب
** .74	يؤجل مدير المدرسة الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالصراع مع المعلمين	
** .57	يتجنب مدير المدرسة تبادل الآفاظ غير التربوية مع المعلمين	
** .52	يستخدم مدير المدرسة إجراءات إدارية متعددة لتجنب حدوث الصراع	
** .59	يحتفظ مدير المدرسة بخلافاته مع المعلمين في المدرسة لنفسه	
** .69	يسعى مدير المدرسة إلى التوفيق بين مصالح أطراف الصراع	
** .75	يحاول مدير المدرسة التوصل إلى حلول ترضي أطراف الصراع	
** .66	ينقهم مدير المدرسة مشكلات المعلمين قبل البدء في محاولة حلها	
** .77	يستخدِم مدير المدرسة البحث عن السبل المناسبة لحل خلافات أطراف الصراع	المجال : الخامس : التسوية
** .77	يستخدم مدير المدرسة أسلوب الحوار للتوصُل إلى حل الصراع	
** .82	يحاول مدير المدرسة التعامل بمرنة مع متغيرات الموقف	
** .62	يشعر مدير المدرسة جميع أطراف الصراع بأنهم على حق	
** .45	يتأنى مدير المدرسة في تعامله مع المعلمين	
** .50	يُكسب مدير المدرسة المعلمين الثقة بأنفسهم من خلال ثقته بهم	
** .44	يوفر مدير المدرسة أجواء المحبة والمودة بينه وبين المعلمين	
** .56	يحترم مدير المدرسة آراء المعلمين وشخصياتهم	
** .65	يبث مدير المدرسة على زيادة التفاؤل بالمستقبل لدى المعلمين	درجة ممارسة العلاقات الإنسانية
** .61	يتعامل مدير المدرسة بالقيم المثلى في سلوكه مع المعلمين	
** .64	يتبع مدير المدرسة الحرية للحوار بينه وبين المعلمين	
** .36	يختار مدير المدرسة الآفاظ اللائقة في أثناء نقاشه للمعلمين	
** .39	يشارك مدير المدرسة في المناسبات الاجتماعية الخاصة بالمعلمين	
** .38	يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين عند تعامله معهم	
** .57	يسعى مدير المدرسة إلى تعزيز انتقاء الطلبة إلى مدرستهم	
** .52	يعزز مدير المدرسة أنماط السلوك الإيجابية لدى طلبة المدرسة	
** .31	يهتم مدير المدرسة بميول الطلبة الإيجابية للعمل على تحقيقها	
** .65	يشعر مدير المدرسة الطلبة بالأمن النفسي داخل المدرسة من خلال متابعته المباشرة لهم	
** .67	يسعى مدير المدرسة إلى حل مشكلات الطلبة (السلوكية والتربوية) (باستمرار)	

النوع	المجال	القيمة
الارتباط مع المجال	الفقرة	
**.62	يخصص مدير المدرسة وقتاً كافياً للاستماع لآراء الطلبة	
**.49	يتميز مدير المدرسة بالشاشة عند تحدثه إلى طلبة المدرسة	

يتبيّن من الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط كل فقرة مع المجال، كانت أكبر من (0.30) وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية.
ثبات أدلة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أدلة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار والطريقة الثانية هي الاتساق الداخلي من خلال تطبيق معادلة كرونباخ لفقرات الاستبانة. فقد تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (30 معلماً) مرتين بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا. والجدول رقم (2) يبيّن ذلك.

الجدول (3): معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأدلة الدراسة

المعايير ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
المجال الأول: التكامل	0.89	0.91
المجال الثاني: الأرضاء	0.90	0.92
المجال الثالث: الهيمنة	0.89	0.88
المجال الرابع: التجنب	0.89	0.89
المجال الخامس: التسوية	0.92	0.91
أداة العلاقات الإنسانية	0.92	0.94

أظهرت النتائج في الجدول (3) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأدلة في مرتب التطبيق بلغ معامل ثبات الكلي للأدلة درجة ممارسة استراتيجيات ادارة الصراع (0.93). كما يلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع. وعليه عُدّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها. كما تبيّن أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على أدلة العلاقات الإنسانية في مرتب التطبيق بلغ معامل ثبات الكلي للأدلة كل (0.94). أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأدلة ككل بلغ (0.921). ويلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع. وعليه عُدّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني من أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وللإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

تصحيح أداة الدراسة

للحكم على مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة = $0.8 = \frac{5-1}{4}$ وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

الجدول (4): المعيار الإحصائي لتحديد درجة المتوسطات الحسابية

الدرجة	المتوسط الحسابي
متناهية جداً	من 1.00 أقل من 1.80
متناهية	من 1.80 أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 أقل من 3.40
كبيرة	من 3.40 أقل من 4.20
كبيرة جداً	من 4.20 - 5.00

عرض النتائج ومناقشتها:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في مدارس قصبة اربد وعلاقته بالعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين لتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يأتي عرض لذلك:

نتائج السؤال الأول الذي نص على: " ما درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في مدارس قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في مدارس قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين، وكل مجال من مجالاتها، ويبين الجدول (5) ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة

تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
2	الإرضاء	4.25	0.76	كثيرة جداً	1
5	التسوية	4.19	0.82	كبيرة	2
1	التكامل	4.15	0.79	كبيرة	3
4	التجنب	3.43	1.03	كبيرة	4
3	الهيمنة	2.79	1.38	كبيرة	5
	الكلي	3.76	0.62	كبيرة	

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع جاءت بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي (3.76)، وقد جاءت المجالات مرتبة تنازلياً: المجال الثاني: الإرضاء يليه، المجال الخامس: التسوية، يليه المجال الأول: التكامل، يليه المجال الرابع: التجنب، يليه المجال الثالث: الهيمنة وجميعها جاءت بدرجة كبيرة باستثناء المجال الثاني: الإرضاء، الذي جاء بدرجة كبيرة جداً. إذ تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديرى المدارس يستخدمون استراتيجيات متنوعة كانت في الرتبة الأولى الإرضاء، والتي توكل على مديرى المدارس يحاولون إرضاء جميع أطراف الصراع من خلال التوصل إلى تسويات ترضي الأطراف كافة، أما استراتيجيات الهيمنة والتجنب فكانت في الرتبة الأخيرة، إذ يمكن عزو هذه النتيجة إلى إدراك أهمية وضع حد للصراعات في المدارس وعدم تركها مفتوحة، وبالتالي فإن المديرين يستخدمون استراتيجيات من أجل التوصل إلى حلول للنزاعات والصراعات باستخدام الإرضاء والتسوية والتكامل وبصورة أقل استخدام التجنب والهيمنة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من شرف Sharaf, (2018) ، ودراسة محاميد (Mahamed, 2019) . كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع وفيما يأتي عرض لذلك:

المجال الأول: التكامل

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لدرجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع لفقرات التكامل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقنولة من الجميع	4.35	1.06	1	كبيرة جداً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتبادل مدير المدرسة المعلومات مع المعلمين	4.33	1.06	2	كبيرة جداً
6	يؤدي مدير المدرسة المهام المطلوبة منه بمشاركة الآخرين	4.22	1.08	3	كبيرة جداً
3	يتحقق مدير المدرسة أسباب الخلافات بين أطراف الصراع	4.13	1.07	4	كبيرة
4	يسعى مدير المدرسة إلى حل الخلافات بشكل مفعّل لجميع أطراف الصراع	4.07	1.17	5	كبيرة
5	يهتم مدير المدرسة بقضايا المعلمين بأفضل الطرق	4.03	1.08	6	كبيرة
2	يدمج مدير المدرسة بين أنماط السلوك المتعارضة مع الأنماط السلوكية المرغوبـة	3.92	1.18	7	كبيرة
	المجال الأول: التكامل	4.15	.79		كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت بدرجة كبيرة، فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي نصت على "يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة من الجميع"، أما في الرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة التي نصت على "يدمج مدير المدرسة بين أنماط السلوك المتعارضة مع الأنماط السلوكية المرغوبـة". وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين يستخدمون هذه الإستراتيجية من خلال مناقشة جميع الآراء والوصول إلى الحلول المناسبة التي ترضي الجميع. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من شرف Al Kadim, 2018)، ودراسة محاميد (Mahamed, 2019)، ودراسة آل كدم (Sharaf, 2018).

(2015).

المجال الثاني: الإرضاء

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة
لدرجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع لفقرات الإرضاء متباينة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يهم مدير المدرسة باقتراحات المعلمين التي يقدمونها	4.41	1.02	1	كبيرة جداً
2	يتفهم مدير المدرسة الخلافات التي قد تنشأ بين المعلمين في المدرسة	4.31	1.07	2	كبيرة جداً
3	يتحمّل مدير المدرسة الآخرين في حال اختلافوا معه في الرأي	4.24	1.07	3	كبيرة جداً
6	يحاول مدير المدرسة المحافظة على شبكة علاقات إيجابية بين المعلمين لتحسين روحهم المعنوية	4.24	1.05	3	كبيرة جداً
5	يرحص مدير المدرسة على إرضاء توقعات معلمى مدرسته	4.23	1.02	5	كبيرة جداً
4	يرحص مدير المدرسة على إرضاء أصحاب وجهات النظر المختلفة	4.20	1.09	6	كبيرة جداً
7	يؤكد مدير المدرسة على نقاط الاختلاف بدلاً من الاختلاف بين أطراف الخصم	4.13	1.10	7	كبيرة
	المجال الثاني: الإرضاء	4.25	.76		كبيرة جداً

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت بدرجة كبيرة جداً، فقد جاءت في الرتبة الاولى الفقرة التي نصت على "يهم مدیر المدرسة باقتراحات المعلمين التي يقدمونها"، أما في الرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة التي نصت على "يؤكد مدیر المدرسة على نقاط الاختلاف بدلاً من الاختلاف بين أطراف الخصم". وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين يستخدمون هذه الإستراتيجية من اجل زيادة دافعية المعلمين وحماسهم ومشاركتهم وتلبية تطلعاتهم وحاجاتهم في المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من شرف (Sharaf, 2018)، ودراسة محاميد (Mahamed, 2019)، ودراسة آل كدم (Al Kadm, 2015). ودراسة حماد (Hamad, 2019).

المجال الثالث: الهيئة

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لدرجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع لفقرات الهيئة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يلجأ مدیر المدرسة إلى نفوذه للقبول بأفكاره	3.16	1.71	1	كبيرة
3	يستخدم مدیر المدرسة براعته لاتخاذ قرار لمصلحته	2.98	1.68	2	كبيرة
2	يتخذ مدیر المدرسة قراراته بشكل فردی	2.90	1.62	3	كبيرة
6	يلزم مدیر المدرسة أطرف الصراع بخيارات محددة	2.71	1.58	4	متوسطة
4	يرغم مدیر المدرسة المعلمين على الامتثال لأوامره	2.50	1.55	5	متوسطة
5	يصدر مدیر المدرسة قرارات لا تراعي متغير الوقت	2.50	1.60	5	متوسطة
	المجال الثالث: الهيئة	2.79	1.38		متوسطة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت بدرجة متوسطة، إذ جاءت في الرتبة الاولى الفقرة التي نصت على "يلجأ مدیر المدرسة إلى نفوذه للقبول بأفكاره"، أما في الرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة التي نصت على "يصدر مدیر المدرسة قرارات لا تراعي متغير الوقت". إذ تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يتعاملون بشكل ديمقراطي مع المعلمين بعيداً عن الهيئة والتفرد باتخاذ القرارات والسلط. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من شرف (Sharaf, 2018)، ودراسة محاميد (Mahamed, 2019)، ودراسة آل كدم (Al Kadm, 2015). ودراسة حماد (Hamad, 2019).

المجال الرابع: التجنب

**الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة
لدرجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع لفقرات الصراع مرتبة تنازلياً**

رقم الفقرة	الفقرة	الدرجات الحسابية*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يستخدم مدير المدرسة إجراءات إدارية متعددة لتجنب حدوث الصراع	3.95	1.29	1	كبيرة
8	يحتفظ مدير المدرسة بخلافاته مع المعلمين في المدرسة لنفسه	3.80	1.33	2	كبيرة
6	يتجنب مدير المدرسة تبادل الأفاظ غير التربوية مع المعلمين	3.79	1.42	3	كبيرة
3	يحاول مدير المدرسة الابتعاد عن أي خلاف مع المعلمين	3.52	1.47	4	كبيرة
2	يؤجل مدير المدرسة بعض قضايا الصراع حتى يجد الوقت الكافي في التفكير فيها	3.19	1.58	5	متوسطة
1	يتجاهل مدير المدرسة الصراعات مع المعلمين على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً	3.16	1.68	6	متوسطة
4	يهمل مدير المدرسة الصراع عند تعارضه مع القيم السائدة في مجتمع المدرسة	3.16	1.57	6	متوسطة
5	يؤجل مدير المدرسة الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالصراع مع المعلمين	2.88	1.54	8	متوسطة
	المجال الرابع: التجنب	3.43	1.03		كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت بدرجة كبيرة، فقد جاءت في الرتبة الاولى الفقرة التي نصت على " يستخدم مدير المدرسة إجراءات إدارية متعددة لتجنب حدوث الصراع "، أما في الرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة التي نصت على " يؤجل مدير المدرسة الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالصراع مع المعلمين ". وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان المديرين أحياناً يستخدمون هذه الإستراتيجية من اجل تجنب حدوث صراعات ومشكلات يمكن أن تتفاقم بشكل سلبي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من شرف (Sharaf, 2018)، ودراسة محاميد (Mahamed, 2019)، ودراسة آل كدم (Al Kadim, 2015). ودراسة حماد (Hamad, 2019).

المجال الخامس: التسوية

**الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة
على فقرات المجال (التسوية)، مرتبة تنازلياً**

رقم الفقرة	الفقرة	الدرجات الحسابية*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يتفهم مدير المدرسة مشكلات المعلمين قبل البدء في محاولة حلها	4.39	1.01	1	كبيرة جداً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يسعى مدير المدرسة إلى التوفيق بين مصالح أطراف الصراع	4.28	1.17	كبيرة جداً	2
5	يستخدم مدير المدرسة أسلوب الحوار للتوصل إلى حل الصراع	4.23	1.04	كبيرة جداً	3
6	يحاول مدير المدرسة التعامل بمنزلة مع متغيرات الموقف	4.20	1.17	كبيرة جداً	4
4	يستخدم مدير المدرسة البحث عن السبل المناسبة لحل خلافات أطراف الصراع	4.19	1.12	كبيرة	5
2	يحاول مدير المدرسة التوصل إلى حل ترضي أطراف الصراع	4.12	1.13	كبيرة	6
7	يشعر مدير المدرسة جميع أطراف الصراع بأنهم على حق	3.92	1.18	كبيرة	7
	المجال الخامس: التسوية	4.19	.82	كبيرة	

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت بدرجة كبيرة، فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " يفهم مدير المدرسة مشكلات المعلمين قبل البدء في محاولة حلها "، أما في الرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة التي نصت على " يشعر مدير المدرسة جميع أطراف الصراع بأنهم على حق ". وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدري المدارس يستخدمون هذه الإستراتيجية بدرجة كبيرة جداً، إذ أنها تساعد على حل المشكلات بطريقة ملائمة بحيث تتضمن الاصف والحلول الوسطية التي ترضي جميع الاطراف. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من شرف (Sharaf, 2018)، ودراسة محاميد (Mahamed, 2019)، ودراسة آل حماد (Al Kadm, 2015). ودراسة حماد (Hamad, 2019).

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: " ما مستوى العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية في قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية في قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين، وكل مجال من مجالاتها، ويبين الجدول (11) ذلك.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية في قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين مرتبة تناظرياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	يشارك مدير المدرسة المناسبات الاجتماعية الخاصة بالمعلمين	3.84	.70	1	كبير
1	يتأنى مدير المدرسة في تعامله مع المعلمين	3.81	.52	2	كبير
2	يُكسب مدير المدرسة المعلمين الثقة بأنفسهم من خلال ثقته بهم	3.79	.55	3	كبير
3	يوفر مدير المدرسة أجواء المحبة والمودة بينه وبين المعلمين	3.79	.64	3	كبير
8	يختار مدير المدرسة الألفاظ اللائقة إنشاء نقاشه للمعلمين	3.79	.80	3	كبير

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	يهم مدیر المدرسة بمبول الطلبة الإيجابية للعمل على تحقيقها	3.78	.79	6	كبير
6	يتعامل مدیر المدرسة بالقيم المثلی في سلوكه مع المعلمين	3.76	.78	7	كبير
14	يشعر مدیر المدرسة الطلبة بالأمن النفسي داخل المدرسة من خلال متابعته المباشرة لهم	3.76	.63	7	كبير
7	يتبع مدیر المدرسة الحرية للحوار بينه وبين المعلمين	3.73	.79	9	كبير
10	يراعي مدیر المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين عند تعامله معهم	3.73	.78	9	كبير
4	يحترم مدیر المدرسة آراء المعلمين وشخصياتهم	3.72	.68	11	كبير
17	يتميز مدیر المدرسة بالشاشة عند تحدثه إلى طلبة المدرسة	3.71	.73	12	كبير
11	يسعى مدیر المدرسة إلى تعزيز انتقاء الطلبة إلى مدرستهم	3.69	.73	13	كبير
15	يسعى مدیر المدرسة إلى حل مشكلات الطلبة السلوكية والتربية (باستمرار)	3.69	.72	13	كبير
5	يبث مدیر المدرسة على زيادة التفاؤل بالمستقبل لدى المعلمين	3.68	.78	15	كبير
16	يخصص مدیر المدرسة وقتاً كافياً للاستماع لآراء الطلبة	3.67	.78	16	كبير
12	يعزز مدیر المدرسة أنماط السلوك الإيجابية لدى طلبة المدرسة	3.65	.82	17	كبير
	درجة ممارسة العلاقات الإنسانية	3.74	.36		

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت بمستوى كبير، فقد جاءت في الرتبة الاولى الفقرة التي نصت على "يشارك مدیر المدرسة المناسبات الاجتماعية الخاصة بالمعلمين"، أما في الرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة التي نصت على "يعزز مدیر المدرسة أنماط السلوك الإيجابية لدى طلبة المدرسة". وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية وجود علاقات إنسانية فعالة في المدرسة، إذ أن العلاقات الإنسانية الإيجابية تحفز على عملية التعليم والتعلم، من خلال توفير بيئة آمنة وجاذبة للمعلمين والطلبة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ابو السرحان (Abu Sarhan, 2020)، ودراسة العازمي (Al Azmi, 2020)، ودراسة الدرادكة (Daradkeh, 2020).

نتائج السؤال الثالث الذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقدیرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين ويبين الجدول (12) ذلك.

الجدول (12) معامل ارتباط بيرسون بين تقدیرات أفراد عینة الدراسة على درجة تطبيق استراتیجیات إدارة الصراع لدى مدیري المدارس الثانوية وعلاقته بالعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين

المجالات	الارتباط	درجة ممارسة العلاقات الإنسانية
المجال الأول: التكامل	ارتباط بيرسون ر	**.665
	مستوى الدلالة	.000
	العدد	249
المجال الثاني: الإرضاء	ارتباط بيرسون ر	**.494
	مستوى الدلالة	.000
	العدد	249
المجال الثالث: الهيمنة	ارتباط بيرسون ر	-.149(*)
	مستوى الدلالة	.019
	العدد	249
المجال الرابع: التجنب	ارتباط بيرسون ر	.087
	مستوى الدلالة	.173
	العدد	249
المجال الخامس: التسوية	ارتباط بيرسون ر	**.343
	مستوى الدلالة	.000
	العدد	249
درجة ممارسة استراتیجیات إدارة الصراع	ارتباط بيرسون ر	**.347
	مستوى الدلالة	.000
	العدد	249

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.01$)

يلاحظ من الجدول (12) وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقدیرات أفراد عینة الدراسة على درجة تطبيق استراتیجیات إدارة الصراع لدى مدیري المدارس الثانوية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين فقد كانت جميع قيم معامل الإرتباطية موجبة بين استراتیجیات إدارة الصراع وال العلاقات الإنسانية، باستثناء مجال الهيمنة إذ كانت قيمة الارتباط سالبة وذات دلالة إحصائية. وقد تستنتج الباحثة أن استخدام استراتیجیات إدارة الصراع الايجابية والابتعاد عن الهيمنة في إدارة الصراع ي العمل على زيادة العلاقات الإنسانية في المدارس، كما أن استخدام استراتیجیات إدارة الصراع يعمل على تهيئة مناخ تربوي آمن وجاذب لجميع أطراف العملية التعليمية.

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت الدراسة بما يأي :

1. تجنب استراتیجیات إدارة الصراع غير المهنية مثل الهيمنة والتجنب.
2. ضرورة تعزيز استراتیجیات إدارة الصراع الايجابي في المدارس.

3. تعزيز العلاقات الإنسانية في المدارس بين جميع أطراف العملية التعليمية التعلمية.
4. إجراء دراسات أخرى وباستخدام أدوات بحث ومتغيرات أخرى.

References:

- Abu Ghali, Atef Mahmoud. (2009). Occupational compatibility and its relationship to conflict management methods among secondary school principals in Gaza governorates. *Journal of the Islamic University, Palestine*, 7(2),431.
- Abu Sarhan, Safaa Ali Mansour. (2019). *The degree of basic school teachers' practice of human relations skills and methods of developing them in Zarqa Governorate from their point of view* (Master's degree). Al al-Bayt University Al-Mafraqa,, Jordan
- Al Kadam, Saeed bin Ayed Mohammed. (2015). *The predictive ability of emotional intelligence, ego strength and self-efficacy in conflict management methods for secondary school principals in the Kingdom of Saudi Arabia* (PhD). University of Jordan. Amman, Jordan.
- Al-Azmi, Rifa'a Mubarak. (2020). The degree to which primary school principals *practice human relations in the State of Kuwait*. *Educational Journal*. 34(135), 53-91
- Badawi, Ahmed Zaki (1982). *Dictionary of Social Science Terminology*, Alexandria, Egypt.
- Bani Yassin, Maysoon Muhammad Atallah. (2021). *The role of school principals in the education of Liwa Bani Obeid in strengthening human relations from the point of view of teachers*. Unpublished Master degree). Al al-Bayt University, Al-Mafraqa, Jordan
- Daradkeh, Mustafa Mahmoud Saleh. (2020). The degree to which secondary school principals in Irbid Governorate practice the principles of human relations from the teachers' point of view. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*. 28(3), 334-359.
- Hammad, Zainab Muhammad Abbas Muhammad. (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

- Khalil, Amal Hassan Younis Dar. (2020). *Strategies for managing organizational conflict among principals of basic schools in the university district and its relationship to administrative creativity*. Unpublished Master degree. Al al-Bayt University. Jordan.
- Mahamid, Najwa Ibrahim. (2019). The degree to which preparatory school principals in the Northern Triangle region practice methods of managing organizational conflict 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
- Moor, O. (1997) *Staff Relation in Irish Primary School*, Ireland Education Committee Report.
- Rubin, Li (1982) *External influence on supervision seasonal finds and prevailing climate in supervision of teaching*. New York: McGraw – Hill.
- Sharaf, Aliya Muhammad Ismail.(2018). Requirements for managing organizational conflict in private schools for girls in Buraidah and their implications for the job performance of female teachers from their point of view. *Journal of Educational Sciences*. 30(2) 271-297.