

## Assessing the Knowledge of High School Leaders about conflict Solution Strategies in the Workplace from Teachers Aspect in Jeddah City

Fatimuh Salih Barakat Alzubayd

Dar Al-Hekma National University || KSA

**Abstract:** The study aimed to assess the knowledge of school leaders in the secondary stage of conflict resolution strategies (appeasement, dominance, cooperation, conciliation, avoidance...) in the work environment from the teachers' point of view, in Jeddah Governorate, and whether there are statistically significant differences in strategies for conflict resolution between leaders due to the qualification variables Scientific and years of experience. And that is in the first semester of the academic year (1440-1441). The study followed the methodology quantitative analytical description using the questionnaire as a tool for the study. The study sample consisted of 712 female teachers who were randomly chosen. The study results indicated that the leaders' knowledge of conflict resolution strategies in the work environment in Jeddah Governorate was average. The order of the strategies followed came from school leaders (conciliation, cooperation, appeasement, avoidance, dominance). no statistically significant differences at the level of significance (0.05) due to the impact of the educational qualification in all fields. The study has many recommendations, including: Working on setting up training courses for school leaders at all stages to train them on how to diagnose the conflict, learn its causes and ways to deal with it, and build positive working relationships between parameters, appropriate for conflict resolution.

**Keywords:** strategies, conflict resolution, work environment. Female leaders, secondary school, evaluation.

### تقييم معرفة قائدات المرحلة الثانوية باستراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل من وجهة نظر المعلّمت في محافظة جدة

فاطمة صالح بركات الزبيدي

جامعة دار الحكمة || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى تقييم معرفة قائدات المدارس في المرحلة الثانوية باستراتيجيات حل النزاع (الاسترضاء، الهيمنة، التعاون، التوفيق، التجنب) في بيئة العمل من وجهة نظر المعلّمت، في محافظة جدة وهل يوجد فروق دالة إحصائية في استراتيجيات حل النزاعات بين القائدات تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. واتبعت الدراسة المنهج الوصف التحليلي الكمي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتكونت عينة الدراسة من 712 معلمة تم اختيارهن بطريقة عشوائية وقد أشارت نتائج الدراسة أن معرفة القائدات باستراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل في محافظة جدة كانت متوسطة. وجاء ترتيب الاستراتيجيات المتبعة من قائدات المدارس (التوفيق، التعاون، الاسترضاء، التجنب، الهيمنة). كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستراتيجيات المتبعة من قبل القائدات لحل النزاع داخل بيئة العمل في محافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: العمل على إقامة دورات تدريبية لقائدات المدارس في جميع المراحل لتدريبهم على كيفية تشخيص النزاع والتعرف على أسبابه وطرق التعامل معه، وبناء علاقات عمل إيجابية بين المعلّمت، المناسبة لحل النزاع.

## المقدمة.

تعد المدرسة المكان الذي تنطلق منه القوى البشرية بكافة تخصصاتها من أجل بناء مجد وعزة الدول، وطرق العمل المتبعة فيها تشكل حجر الأساس من أجل نجاحها في أداء رسالتها على الوجه الأكمل، فتعمل القيادة الناجحة على وجود جو صحي عام بالمدرسة، ويقوم كل فرد فيها بأعماله بارتياح وتنتشر العلاقات الطيبة بين كافة منسوبات المدرسة من معلمات وطالبات وإداريات، حيث فلم تعد وظيفة القيادة المدرسية تقتصر على تسيير شؤون المدرسة بطريقة روتينية ولم يعد هدف قائد المدرسة الحفاظ على النظام في المدرسة والتأكد أن المدرسة تسير وفقاً للجدول الموضوع، وحصر حضور وغياب الطلاب، والعمل على اتقان المواد الدراسية. (حسين، 2007)، ولكن صار محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطالب، والعمل على توفير كل الظروف والإمكانات التي تساهم في توجيه نموه العقلي والروحي والبدني والاجتماعي، وتساهم كذلك في تحسين العملية التربوية، ويتطلب وجود أي نوع من أنواع النزاع داخل المدارس المعرفة الكافية لدى قائد المدرسة باستراتيجيات حل نزاع المدارس في بيئة العمل، وقد تناول هذا البحث أهم الاستراتيجيات لحل النزاع في المدارس والسيطرة على آثاره السلبية والتي من أهمها: الهيمنة، الاسترضاء، التجنب، التعاون، التوفيق. لذا حظي موضوع استخدام الاستراتيجيات الخمسة الواردة اهتمام الباحثين لإيجاد حل للنزاعات ومن الدراسات السابقة ذات الصلة والتي تتفق مع الدراسة الحالية استراتيجيات حل النزاع ما أشار إليه (عبد الواحد، 2008) في استراتيجيات حل النزاع من خلال استعراض بعض الاستراتيجيات مثل: السيطرة وتهديئة النزاع من خلال مواساة أطراف النزاع وتهديتهم وإعادة العلاقات الطيبة بينهم، التجنب ويقوم على تهرب أحد أطراف النزاع من مواجهة الطرف الآخر، التوفيق بين الأطراف المتنازعة ويجري ذلك من خلال استغلال المهارات الإنسانية التي يفترض أن لدى أصحاب القرار من أجل التأثير على أطراف النزاع وفض النزاعات، التعاون ومعرفة استراتيجية المواجهة وحل المشكلات من خلال التعاون مع بعضهما لإيجاد حل يكفل حاجات الطرفين، استراتيجية الاسترضاء: (البطي، 2011) وتحاول هذه الاستراتيجية كسب الوقت من أجل تهدئة النفوس المتنازعة وتخفيف حدة التنزاع بينهم ويتضح مما سبق أن استراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل الهيمنة، الاسترضاء، التجنب، التعاون، التوفيق تعتبر أفضل الاستراتيجيات المستخدمة لحل النزاع.

## مشكلة الدراسة:

تواجه المدارس العديد من المشكلات الناجمة عن التفاعل والتواصل ضمن البيئة المدرسية، والتي تؤدي إلى الكثير من النزاعات التي ينجم عنها آثارا قد تنعكس سلباً على فاعلية العملية التعليمية، ولذلك ازداد اهتمام الدارسين بموضوع الدراسات والبحوث العلمية التي بحثت في هذا الموضوع كثيراً مثل الأساليب العلمية والعملية لإدارة النزاع في المدارس والتغلب على آثاره السلبية، من الواقع الفعلي لمستوى أداء المدارس وإدارتها يشير إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور والمشكلات التي تعوق هذه المدارس عن تحقيق أهدافها. وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات التي منها ما ذكر (مجدلاوي، 2016) أن كمية مشاكل الطلاب التعليمية في فلسطين جاءت بدرجة متوسطة بنسبة 2,94 وأكد الباحثان (الحراشنة وحمد، 2016) أن مشاكل الطلاب في الأردن هي البيئة المدرسية، والإدارة المدرسية، والمعلم، والمنهاج. جاءت بدرجة متوسطة 3.50 بينما تبين في المملكة العربية السعودية تدني نسبة المدارس المحققة في إيجاد بيئة مدرسية محببة وجاذبة للطلاب (الثمالي، 2016) وقد أثبتت نتائج الدراسات السابقة والتي منها دراسة (مرزوق، 2011) بأن ظاهرة النزاع في المدارس تعد من أهم معوقات بيئة العمل

لدى القائدات فإذا لم يتم استخدام الاستراتيجية المناسبة لحلها فإنها تضعف جهد القائدة ووقتها وتؤدي إلى ضعف روح الفريق وتثبط المعنويات بين الموظفات.

تحاول إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية تطوير القيادة المدرسية ويستوجب ذلك استحداث استراتيجيات من أجل إدارة حل النزاع التي تحصل في المدارس بحصرها من أجل معرفة أسباب حدوثها، ومعالجتها واتخاذ الإجراء الملائم الذي يكفل رضا كافة الأطراف قدر المستطاع.

ونظراً لعدم قدرة القائد على احتواء المشاكل لوجود جوانب الضعف والقصور في عملها والذي يعوق عن تحقيق أهداف التعليم، يتوجب على قيادة المدرسة أن يكون لديها المعرفة التامة باستراتيجيات حل النزاع بين الموظفات من معلمات وإداريات من أجل السيطرة على المدرسة وإدارتها بطريقة جيدة تؤدي إلى قيام المدرسة بواجبها على أفضل حال، ونستطيع القول أن استراتيجيات حل النزاع بالنسبة للقيادة المدرسية بين الموظفين ضمن إطار المدرسة ضرورة ملحة لا ينبغي تجاوزها (بطاح 2006 ، المومني 2006) ولأنه يصعب تحقيق هذا الأمر، كونها عملية معقدة وذات أهمية عالية في نفس الوقت ، وتعد من أهم أدوار قائد المدرسة، ولعل من أهم الاستراتيجيات التي تم اقتراحها من أجل حل النزاع هي الاستراتيجية التي اقترحها بليك وموتن والتي أشار إليهما قطيشات (2006) والتي تظهر في خمس استراتيجيات الهيمنة وهي اهتمام قليل بالأفراد واهتمام كبير بالإنتاج، والتجنب وهي اهتمام قليل بالأفراد والإنتاج، والالتزام، والاسترضاء وهي اهتمام كبير بالأفراد واهتمام قليل بالإنتاج، والتوفيق وهي اهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج، والتعاون وهي اهتمام كبير بالأفراد والإنتاج.

ضياء أكثر من ربع وقت عمل اليومي في التعامل مع النزاع، فقد كشفت إحدى الدراسات أن العاملين في الإدارة التنفيذية يقضون ما يزيد عن 25% من أوقاتهم في النزاع ذلك كله أدركت الباحثة بوجود مشكلة تستحق الدراسة، ألا وهي تقييم معرفة قائدات المرحلة الثانوية باستراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل، وحيث لم تكن هناك دراسة سابقة اهتمت بدراسة استراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل من وجهة نظر معلمات محافظة جدة، وعليه نجد أن الدراسة الحالية تحاول الإجابة عن أسئلة البحث الآتي:

### تساؤلات الدراسة

- 1- ما مدى معرفة قائدات المرحلة الثانوية باستراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات؟
- 2- هل يوجد فروق دالة إحصائية في استراتيجيات حل النزاعات بين القائدات تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- 3- هل يوجد فروق دالة إحصائية في استراتيجيات حل النزاعات بين القائدات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى معرفة قائدات مدارس الثانوية لاستراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل.
2. تعيين درجة تقدير معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظه جدة استعمال القائدات لاستراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل.
3. تقدم الدراسة توصيات من أجل رفع أداء قائدات المدارس عند تنفيذ استراتيجيات حل النزاعات في بيئة العمل.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- أهمية نظرية: من المتوقع أن تقدم نتائج الدراسة معلومات بحثية تساعد المسؤولين في التعليم في وضع الاستراتيجيات العملية لحل النزاع في المدارس الثانوية، كما أثبتت الدراسات بأن معرفة القيادات باستراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل له فعالية أكثر في توفير البيئة الجاذبة والأمنة للتطوير والابداع في التعليم.
- أهمية تطبيقية: تفيد الدراسة الحالية القائمين على تطوير مستوى معرفة القائدات باستراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية، تساهم الدراسة الحالية في متابعة جهود الباحثين حول أهم الاستراتيجيات والأساليب التي تفيد القائدات في حل النزاعات داخل المدارس، تفيد هذه الدراسة في إيجاد مقترحات من أجل رفع مستوى أداء القائدات في التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية في مجال استراتيجيات النزاع في بيئة العمل، تحسين الكفاءة العلمية عن طريق التدريب المستمر للقيادات المدرسية، والارتقاء بالعملية التعليمية لمستويات عليا.

#### حدود الدراسة

تقتصر نتائج هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: مقدار معرفة قائدات المرحلة الثانوية باستراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل.
- الحدود البشرية: من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية.
- الحدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية في محافظة جدة.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة في العام الدراسي 1440-1441 هـ.

#### المصطلحات الإجرائية:

- النزاع: هو كل خلاف وكل توتر يحصل بين العامل وإدارة المؤسسة ويكون بشكل عام حول الأجر، الترقية، ظروف العمل. (قريشي، 2015). أما القيادة: هي عملية التأثير على سلوك الآخرين (أفراد أو جماعات) من أجل تنفيذ أهداف محدودة (الطجم والسواط، 2015).
- الاستراتيجية: بأنها مجموعة من القواعد والمبادئ التي ترتبط بمجال معين، وتعمل على مساعدة الأفراد المرتبطين بها من أجل اتخاذ القرارات الملائمة على ضوء مجموعة من الخطط الدقيقة، والتي تقوم على وضع الاستراتيجيات الصحيحة من أجل الوصول إلى تنفيذ نتائج ناجحة (حسين وحسين، 2007).
- حلّ النزاعات: هو طريقة لحلّ المشاكل والخلافات، وهو خطوة أولى وفرصة جيّدة من أجل الوصول إلى توافقٍ بخصوص العديد من المشاكل؛ كالنزاع في مكان العمل (مشعل، 2017)، بيئة العمل: هي البيئة التي تشتمل جميع الأبعاد المحيطة بالمنشأة أو تنظيم العمل، ولديها القدرة على التأثير على نشاطاته كما ذكر مقال ما هي بيئة العمل (مشعل، 2017).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري.

### 1-1-2- القيادة:

تعتبر القيادة: مصدر نجاح المنظمة وتميزها وهي متصلة بالتربية بجميع أشكالها، لأنها تكون عائد كلي للمجتمع عندما تتمتع بمهارات وقدرات بذاتها تجعلها تستطيع التطور السريع والرقى بأهداف المنظمة التربوية. (عبوي، 2010)

وبما أن القائد هو الحلقة الأساسية بين الرؤساء ومرؤوسهم، فقد اهتم الباحثون بدراسة وتطوير المهارات القيادية، التي ينبغي أن يتصف بها القائد من أجل أن تيسر له القيام بمهمته بالطريقة الصحيحة. قيادة الموظفين نحو الإبداع والإنجاز بكفاءة وفاعلية يحتاج إلى توجيه وتشجيع عن طريق قيادة مؤثرة في سلوكياتهم واتجاهاتهم، نحو العمل برغبة عن طريق تحقيق رؤى المنظمة وأهدافها من أجل تحقيق بيئة آمنة وجاذبة ومستقرة. (الزبيدي، 2011)

### 2-1-2- أسباب النزاع ونشأته:

يوجد في كل أمة صور ومظاهر متعددة من أجل النزاع في بعض القضايا، ويختلف الناس في طريقة تعاملهم مع النزاع وقت وقوعه، ويعد النزاع مظهراً من مظاهر تأزم العلاقات، وإغلاق طرق الحلول القائمة أو المتاحة. ويحدث النزاع داخل المدارس نتيجة ضعف التعاون أو فقدانه بين قائدة المدرسة والمعلمات خلال العملية التعليمية، وهذا ما تذكره بعض الدراسات مثل (العيسى، 2009)، وتحمل قائدة المدرسة مسؤولية تعيين نوعية العلاقات والنزاعات التي تحصل بينها وبين المعلمات، والتي تحصل بين المعلمات مع بعضهن، ويعتبر الأسلوب الذي تستعمله القائدة في إدارة مواقف النزاع التي تواجهها وتعتبر عاملاً هاماً في سلامة التنظيم المدرسي واستقراره. فتتوقع مدير المدرسة إلى قائدة إدارة النزاع بالطريقة الملائمة يساعد في نجاح العملية التعليمية والتربوية، وينفذ أهداف المدرسة الذي يظهر في أهمية اختيار قائدة المدرسة إلى استراتيجيات النزاع، التي تحصل في المدرسة من أجل تحويل الآثار السلبية التي حصلت بسبب النزاع إلى آثار إيجابية تساهم في إيجاد بيئة تعليمية فعالة. وتعد استراتيجيات إدارة النزاع التي تستعملها قائدة المدرسة نقطة انطلاق تساهم في حل النزاع داخل المدرسة. (Gezer, 2009)

مما سبق يتضح أن القيادة مصدر نجاح المنظمة وتميزها، لأنها تكون عائد كلي للمجتمع عندما تتمتع بمهارات وقدرات بذاتها تجعلها تستطيع التطور السريع والرقى بأهداف المنظمة التربوية.

### أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوب النزاع:

هناك أسباب تؤدي إلى حدوث النزاع داخل المدارس الثانوية منها:

- القيادة المدرسية: تعتبر كثرة المشاكل التي تواجه قائدات المدارس، خصوصاً قائدات المدارس الثانوية، سواء كانت مشاكل شخصية مرتبطة بالمعلمات أو الطالبات، أو مشاكل عامة تواجهها المدرسة. (عايش، 2009)
- الوقت: يعتبر عامل الزمن من الأسباب المهمة التي ينتج عنها حدوث النزاع، وفي أوقات كثيرة تطلب قائدة المدرسة من المعلمات تنفيذ الكثير من الأعمال في وقت قليل، وينتج عن هذا الكثير من الضغوط على المعلمات، وينتج عنه حصول النزاع سواء بين المعلمات بعضهم البعض، أو بينهم وبين قائدهم، أو قد يحصل النزاع داخل الفرد نفسه. (عايش، 2009)

- التأهيل التربوي: يعتبر التأهيل التربوي من أهم عوامل نجاح المعلمات، وأن تدني نسبة الإعداد والتأهيل التربوي للمعلمات ينتج عنه حدوث النزاعات بينهم، أو بينهم وبين الطالبات، أو مع إدارة المدرسة، أو مع المشرفات التربويات، ويعود هذا إلى قناعاتهم بأن ما لديهم من خبرات ومعلومات هي الوحيدة التي يستطيعوا أن يستفيدوا منها. (Zalman, Richelle, 2001)
  - التخصص: يعتبر التخصص من عوامل نجاح المعلمات المهمة في أداء واجباتهم على الوجه الأفضل، ولكن عند أداء المعلمات بأعباء أكبر من نصابهم أو بتدريس مواد غير تخصصهم.
  - الإمكانيات: من الأمور التي تسهم في نجاح العملية التعليمية، وجود البيئة الجاذبة والأمنة والإمكانات سواء أكانت مادية من تقنية وغيرها، أو بشرية أو التي يجري بها تأدية مهمة محددة. (العجمي، 2010).
- يتضح مما سبق أن المشاكل تنتج عن حدوث النزاع داخل هذه المدارس، التي ينبغي أن تعمل قائدها في سبيل تحقيق الأهداف العامة لها وتحقيق الأهداف التربوية العامة وهذا يكون له تأثير سلبي في سلوك قائدات المدارس لعملمهم الناجم عن المشاكل التي تواجههم بطريقة يومية، سواء من حيث العدد أو النوع.

### 3-1-2- أنواع النزاع:

1- النزاع داخل الفرد وله نوعين: (Zalman, Richelle, 2001)

أ- النزاع الهدف

ب- نزاع الدور

2- النزاع بين المعلمات أنفسهن وأسبابه ما يلي:

أ- عدم الاتفاق على توزيع العمل والخطط والتنفيذ

ب- عدم الثقة ووجود الخوف والتردد والرفض.

3- النزاع بين مجموعات المعلمات فيما بينهن ويظهر هذا النوع من النزاع:

أ- النزاع بين مستويات السلطة العليا.

ب- النزاع بين العمل والوظيفية التنفيذية.

ج- النزاع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية التي تخص مجال المهنة. (الجمل، 2015)

### 4-1-2- استراتيجيات حل النزاع:

وقد أشار (العيسى، 2009) اعتماد الاستراتيجيات الخمس الآتية لحل النزاع في بيئة العمل (الاسترضاء، الهيمنة، التجنب، التوفيق، التعاون)

- استراتيجية الاسترضاء: هي استراتيجية تدل على اهتمام قليل بالذات واهتمام مرتفع بالآخرين، فيهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية أثناء محاولته حل مشكلة الصراع يستند على المفهوم. (العيسى، 2009).

- استراتيجية الهيمنة: أشارت شبكة الألوكة، (2016) إلى أن هذه الاستراتيجية تدل عن اهتمام مرتفع بالذات واهتمام ضعيف بالآخرين، فيستعمل الفرد أسلوب القوة والإجبار من أجل تحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف وطلبات الطرف الآخر، وتشكل هذه الاستراتيجية موقف رايح-خاسر.

- استراتيجيات التجنب: والمراد بها الابتعاد عن إدارة الصراع، فطريقة تجنب الصراع مع الطرف الآخر من خلال التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، "حيث تلائم هذه الطريقة القضايا. حسب ما ذكره المتميز الإداري (2018)
- استراتيجيات التوفيق: تتميز بالوسطية بين الذاتية والتعاون، ويحاول الفرد فيها إيجاد حل وسط يقبل به الطرفين ويشبع اهتماماتهما بطريقة جزئية (عيسى، 2009).
- استراتيجيات التعاون: تتميز هذه الاستراتيجيات بالذاتية والتعاون بدرجة عالية (عيسى، 2009)

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- قام الباحثان (هاني والغرابية، 2016) بدراسة هدفت معرفة واقع النزاع التنظيمي وإدارته في المدارس، حيث شملت العينة (11معلمة) و4 قائدات. وباستخدام المقابلة كأداة للدراسة توصلت إلى النتائج الآتية: من الأمور المؤدية للنزاع نقل الأخبار وإثارة الفتن بين الزميلات، بالإضافة إلى ازدواجية المديرات في طلبهن من المعلمات تطبيق القانون وعدم تطبيقه على أنفسهن.
- وأجرى الجمل (2015) دراسة هدفت إلى معرفة الاستراتيجيات التي يستعملها المسؤولون في مديريات التربية في محافظة الخليل في إدارة الصراع التنظيمي، ومن أهم نتائج الدراسة: استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية لدى المسؤولين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة. وجاء ترتيب الاستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم تنازلياً: السيطرة والقوة، التعاون، التنازل، التجنب، التسوية. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية).
- وجاء في دراسة السعدون (2013) التي هدفت إلى: معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، التي يستعملها مديرو المدارس. شملت عينة الدراسة (420) معلماً. كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما بينت أن ذلك يعود إلى معرفتهم وكثرة اطلاعهم وتمتع عدد كبير من مديري المدارس بخبرة واسعة تؤهلهم إلى إدارة النزاع في بيئة العمل بطريقة جيدة، وقد وافق كل من الباحثين في أبحاثهم على أن أول الاستراتيجيات هي استعمال التعاون وكان بدرجة عالية لدى القيادة المدرسية التي يستعملها مديرو المدارس وكانت بدرجة عالية لدى القيادة المدرسية.
- وأكد البطحي والجرادات (2011) في دراستهما التي هدفت إلى معرفة استراتيجيات إدارة الصراع ومدى علاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، تكونت عينة الدراسة من (791) فرداً، ومن نتائج الدراسة أن مقدار الدرجة الكلية لاستعمال المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع كانت بدرجة عالية، وأكثر الاستراتيجيات استعمالاً هي التعاون والمشاركة وقلها استراتيجية التجنب.
- أما دراسة: (Akinseindr (2009) فهذه الدراسة إلى التعرف على نمط التغيير في استراتيجيات إدارة الصراع بين إداريي المدارس الثانوية في نيجيريا، وشملت العينة (2400) إداري وإدارية وكانت الأداة المستعملة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن القائدات يفضلن استعمال طريقة التعاون كوسيلة لإدارة النزاع
- دراسة النملة (2007)، والتي هدفت إلى التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته، والتعرف على طرق إدارة الصراع التنظيمي، التي يستعملها مديرو المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. وقد تكونت عينة الدراسة من (673) فرداً، منهم (85) مديراً و(588) معلماً واستعمل الاستبانة أداة للدراسة وبينت أن

القيادات المدرسية كانت تستعمل أسلوب التعاون في الدرجة لأولى، ثم أسلوب الحل الوسط، وبعدها المجاملة والسلطة واللجوء الى إدارة التعليم.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث الهدف: التعرف على مدى معرفة قائدات مدارس الثانوية لاستراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل، كما هدفت إلى تعيين درجة تقدير معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمحافضة جدة استعمال القائدات لاستراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل وهي بذلك تتفق مع دراسة البطيحي والجرادات، (2011) ودراسة مرزوق (2011)، كما تختلف مع دراسة السعدون (2013)
- من حيث المجتمع: تكون مجتمع الدراسة الحالية من معلمات المرحلة الثانوية وهي بذلك تتفق مع دراسة النملة (2007)، كما تختلف مع دراسة الجمل (2015) والسعدون (2013)
- من حيث الأداة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة وهي بذلك تتفق مع جمع الدراسات السابقة.

#### الاستفادة من الدراسات السابقة:

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري للدراسة، واختيار أداة الدراسة محكمة، واختيار منهج الدراسة المناسب، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وعرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) الكمي حيث تم استخدام أداة الاستبانة لجمع معلومات الدراسة، فاستخدام المنهج الوصفي لتحديد نتائج الدراسة وذلك من خلال القيام بالوصف ووصولاً إلى التفسيرات المنطقية التي لها دلائل وبراهين.

#### مجتمع الدراسة:

تكون من معلمات المدارس الحكومية بمحافضة جدة في الفصل الدراسي الأول من عام 1440هـ/1441 هـ، وعددهن (4811) معلمة.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث الذي يتكون من جميع معلمات مكاتب التعليم بجدة البالغ عددهن 712 معلمة.

#### البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

نستعرض في الجدول التالي أهم البيانات المهنية بيانات قائدات المرحلة الثانوية والتي تخص الدراسة،

كالتالي:



جدول (1) التكرارات والنسب المئوية للعينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار ن=714	النسبة %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	466	65.4%
	بكالوريوس ودبلوم عالي	206	28.9%
	ماجستير فأعلى	41	5.8%
سنوات الخبرة في العمل	5 سنوات فأقل	129	18.1%
	من 6 - 10 سنوات	191	26.8%
	أكثر من 10 سنوات	393	55.1%

نلاحظ من الجدول (1) أن نسبة المعلمات المشاركات في الدراسة ذوات الخبرة أكثر من عشر سنوات كانت (55%) وهي أعلى نسبة مقارنة بذوات الخبرة (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة (27%)، أما ذوات خبرة خمس سنوات فأقل كانوا أقل نسبة من المشاركات في الدراسة (18%).

كما كانت نسبة حملة البكالوريوس (65%) من اجمالي المشاركات، حيث أن حملة بكالوريوس ودبلوم عالي كانت نسبتهم (27%)، أما حملة الماجستير فأعلى مثلن (6%) فقط.

#### أدوات الدراسة:

بالاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة وخاصة دراسة (عيسى، 2009) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء كليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث تم التعديل بحذف متغير الجنس في قسم المتغيرات المستقلة بحيث تتفق مع أهداف الدراسة الحالية، وتتكون الأداة من قسمين القسم الأول: يتضمن معلومات تمثل متغيرات مستقلة هي الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة.

القسم الثاني: يضم فقرات تقيس استراتيجيات حل الصراع وقد اشتملت الاستبانة على 60 فقرة موزعة على خمسة مجالات على النحو التالي: المجال الأول استراتيجية الاسترضاء تتألف من 13 فقرة، المجال الثاني استراتيجية الهيمنة تتألف من 12 فقرة، المجال الثالث استراتيجية التجنب تتألف من 14 فقرة، المجال الرابع استراتيجية التعاون تتألف من 6 فقرات، المجال الخامس استراتيجية التوفيق تتألف من 15 فقرة.

#### أداة الدراسة وإجراءات إعدادها وتصميمها:

حيث أن هذه الدراسة قد أتبع المنهج الكمي فقد تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات، لتقييم معرفة القائدات والمعلمات في المرحلة الثانوية باستراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل بمدينة جدة، لعدة اعتبارات منها: ملاءمة الاستبانة لموضوع الدراسة في استطلاع آراء أفراد مجتمع الدراسة، ملاءمة الاستبانة لطبيعة الدراسة.

#### صدق الأداة وثباتها:

صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة قام عيسى (2009) "الدراسة التي تم الاعتماد عليها في الأداء" باستخدام صدق المحتوى التحقق من صدق الأداة وذلك بعرضها على 10 من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون درجة الدكتوراه طلب منهم الحكم على درجة ملاءمة الفقرات تحت كل مجال من المجالات المعدة وطلب منهم أيضا الحكم على مدى دقة الصياغة وسلامة اللغة وضوح المعنى إضافة أو حذف أو تعديل أي فقرة من

الاستبانة وبعد استعادة الاستبانة تم تعديلها حسب آراء المحكمين، وفي الدراسة الحالية قام الباحث بصياغة بعض الفقرات من دراسة (عيسى 2009) من حيث اللغة ووضوح المعنى وتم نقل بعض الفقرات من مجال إلى آخر وتم إلغاء بعض الفقرات وبناء على ذلك أصبح مجموع الفقرات 48 فقرة من أصل 60 فقرة.

ثبات الأداة: قام عيسى (2009) في دراسته بالتأكد من ثبات الأداة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار retest -test وقام الباحث بتوزيع الأداة على عينة عشوائية من خارج عينة الدراسة مكونة من 30 فردا من أفراد مجتمع الدراسة مرتين بفارق أسبوعين بين المرة الأولى والثانية وقد تم استخراج معامل الثبات لها وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون.

صدق الأداة وثباتها في الدراسة الحالية:

صدق الأداة:

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) معلمة، حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.38-0.83)، ومع المجال (0.43-0.90)، وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيا.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة استخدام معادلة كرونباخ ألفا.

أن قيمة كرونباخ ألفا لكل من المحاور تعبر عن مستوى عال من الاتساق الداخلي أو الثبات حيث أن غالبية القيم أكبر من (0.70) مما يدل على أن مجموعة الأسئلة لكل محور كانت واضحة وتقيس بقدر مقبول وجيد من الثبات ما صممت لقياسه.

لأجل ذلك، تم اعتماد الاستبانة بشكل نهائي والتي يحتوي على (48) سؤال للجزء الثاني، وتم اعتماد الاستبانة في نفس الصورة النهائية

خطة التحليل الإحصائي للاستبانة:

الطرق الإحصائية لتحليل البيانات: تم ترميز أسئلة الاستبانة وإدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS v.22)، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وفقا لما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون.
- معامل كرونباخ ألفا.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

#### 4- عرض نتائج الدراسة

- إجابة السؤال الأول: "ما مدى معرفة قائدات المرحلة الثانوية باستراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسط الحسابي للإجابات المتعلقة بكل عبارة، وحساب المتوسط الحسابي المرجح لجميع العبارات ومقارنته بموقعه من الفقرات، وذلك لتقييم المحور، كما تم حساب الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت درجة الإجابات لكل محور عن متوسطه الحسابي، والجداول رقم 2، 3، 4، 5، 6 توضح ذلك:

نتائج محور: استراتيجية الاسترضاء

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة محور استراتيجية الاسترضاء مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	تستخدم القائدة ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع المعلمات	4.29	1.021	1	كبير جداً
8	تسعى القائدة لأن تكون الحلول الموضوعية مقبولة من قبل أطراف النزاع	4.01	1.085	2	كبير
1	تحاول القائدة العمل مع المعلمات لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم	3.89	1.077	3	كبير
2	تتجه القائدة غالباً مع اقتراحات المعلمات	3.60	1.001	4	كبير
3	تخضع القائدة لرغبات المعلمات	3.14	.999	5	متوسط
4	تدع القائدة الأخريات يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم	3.06	1.131	6	متوسط
6	تضحي القائدة بالرغبات الخاصة بها من أجل تلبية رغبات الطرف الأخر	3.01	1.229	7	متوسط
5	تجامل القائدة أطراف النزاع في اهتماماتهم المتعلقة بموضوع النزاع	2.68	1.208	8	متوسط
	المتوسط الحسابي المرجح لاستراتيجية الاسترضاء	3.46	.769		كبير جداً

يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.68-4.29)، حيث جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "تستخدم القائدة ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع المعلمات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.29) وبانحراف معياري (1.021)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "تجامل القائدة أطراف النزاع في اهتماماتهم المتعلقة بموضوع النزاع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.68) وبانحراف معياري (1.208). وبلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجية الاسترضاء ككل (3.46) مما يشير إلى أنها كبيرة جداً لدى المعلمات المشاركات في البحث وبانحراف معياري (0.769).

نتائج محور: استراتيجية الهيمنة

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بمحور استراتيجية الهيمنة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	تتصرف القائدة بحزم لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة	3.97	1.066	1	كبير
16	تنطلق القائدة من القوانين التي تدعم رأيها في حل المشكلات والتزاعات	3.41	1.227	2	كبير
10	تحاول القائدة أن تقنع الطرف الآخر بسلامة موقفها دون تراجع	3.37	1.183	3	متوسط
12	تدافع القائدة بحزم عن وجهة نظرها في القضية المطروحة	3.33	1.231	4	متوسط
17	تعمل القائدة على الضغط أطراف النزاع لقبول الحل المطروح	3.00	1.256	5	متوسط
9	تحاول القائدة أن تفرض وجهة نظرها وتكسب موقفها	2.96	1.318	6	متوسط
13	تبدل القائدة ما تستطيع لجعل القرار لصالحها	2.72	1.371	7	متوسط
15	تستخدم القائدة العقاب القانوني حتى يتراجع أطراف النزاع عن موقفهم المتشدد بشأن موضوع النزاع	2.67	1.433	8	متوسط
11	تستخدم القائدة سلطتها لاتخاذ قرار في مصلحتها	2.66	1.440	9	متوسط
14	تستخدم القائدة علاقاتها لكسب موقف تنافسي	2.55	1.419	10	قليل
	المتوسط الحسابي المرجح لاستراتيجية الهيمنة	3.06	.928		كبير

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.55-3.97)، حيث جاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "تتصرف القائدة بحزم لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (1.066)، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "تستخدم القائدة علاقاتها لكسب موقف تنافسي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري (1.419). وبلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجية الهيمنة ككل (3.06) مما يشير إلى أنها كبيرة لدى المعلمات المشاركات في البحث وانحراف معياري (0.928).

نتائج محور: استراتيجية التجنب

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بمحور استراتيجية التجنب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
25	تحاول القائدة تجنب الألفاظ غير الجيدة مع المعلمات	4.34	1.093	1	كبير جداً
27	تتجنب القائدة أي صدام مع المعلمات حتى لا تؤثر على العمل	3.84	1.194	2	كبير
21	تتجنب القائدة أي خلاف مع المعلمات	3.80	1.184	3	كبير
23	تتجنب القائدة اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق نزاعاً مع الأخريات	3.76	1.235	4	كبير
30	تخفف القائدة من حدة التزاعات بتجاوزها	3.62	1.128	5	كبير
22	تتنازل القائدة عن بعض النقاط تجنباً لعرقلة العمل	3.58	1.168	6	كبير
20	تركز القائدة على النقاط التي تم الاتفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلف عليها	3.32	1.230	7	متوسط

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
24	تحاول القائدة الإبقاء على خلافاتها مع المعلمات لنفسها لتجنبن أي مشاعر سلبية	3.27	1.300	8	متوسط
26	تتجاهل القائدة النزاع ولا تعطيه أهمية	3.07	1.355	9	متوسط
28	تسحب القائدة عندما تواجه قضايا جدلية تؤدي إلى خلاف	3.06	1.283	10	متوسط
19	تتجنب القائدة المناقشات المفتوحة مع المعلمات	2.88	1.275	11	متوسط
29	تتغيب القائدة عن الاجتماعات التي تتوقع أن تتضمن خلافات	2.23	1.237	12	قليل
	المتوسط الحسابي المرجح لاستراتيجية التجنب	3.40	.613		متوسط

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.23-4.34)، حيث جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "تحاول القائدة تجنب الألفاظ غير الجيدة مع المعلمات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري (1.093)، بينما جاءت الفقرة رقم (29) ونصها "تتغيب القائدة عن الاجتماعات التي تتوقع أن تتضمن خلافات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.23) وانحراف معياري (1.237). وبلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجية التجنب ككل (3.40) مما يشير إلى أنها متوسطة لدى المعلمات المشاركات في البحث وانحراف معياري (0.613).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بمحور استراتيجية التعاون مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
31	تتعاون القائدة مع المعلمات للوصول إلى قرارات مقبولة لها ولهم	4.09	1.105	1	كبير جداً
35	تتبادل القائدة المعلومات مع المعلمات لحل المشكلات	4.04	1.187	2	كبير جداً
32	تناقش القائدة المشكلة مع الأطراف المعنية لإيجاد حل مرض للجميع	4.02	1.081	3	متوسط
34	تعمل القائدة بالتعاون مع الأطراف المعنية لإيجاد أفضل الحلول	3.26	1.318	4	قليل
33	تدرس القائدة الأسباب المؤدية إلى النزاع بالتعاون مع أطراف النزاع	3.25	1.328	5	قليل
	المتوسط الحسابي المرجح لاستراتيجية التعاون	3.73	.603		كبير

نتائج محور: استراتيجية التعاون

يبين الجدول التالي (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.25-4.09)، حيث جاءت الفقرة رقم (31) والتي تنص على "تتعاون القائدة مع المعلمات للوصول إلى قرارات مقبولة لها ولهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (1.105)، بينما جاءت الفقرة رقم (33) ونصها "تدرس القائدة الأسباب المؤدية إلى النزاع بالتعاون مع أطراف النزاع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف معياري (1.328). وبلغ

المتوسط الحسابي لاستراتيجية التعاون ككل (3.73) مما يشير إلى أنها كبيرة لدى المعلمات المشاركات في البحث وبتأخراف معياري (0.603)

نتائج محور: استراتيجية التوفيق

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بمحور باستراتيجية التوفيق مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
36	تحاول القائدة إيجاد حل وسط للخروج من المأزق	4.25	1.145	1	كبير جداً
42	تبادل القائدة الرأي مع الآخرين للوصول إلى اتفاق حل الخلافات	4.09	1.057	2	كبير
38	تشجع القائدة أطراف النزاع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل المشكلة	4.05	1.110	3	كبير
40	تعمل القائدة على حل المشكلة بطرق يرضى عنها الجميع	4.03	1.137	4	كبير
46	تسيطر القائدة على نفسها وتناقش الأسباب بهدوء	4.02	1.003	5	كبير
47	تعمل القائدة جاهدة للقضاء على النزاع مبكراً	3.97	1.058	6	كبير
39	تراعي القائدة مشاعر الآخرين وتحافظ على العلاقات القائمة بينهم	3.96	1.174	7	كبير
43	تحافظ القائدة على العلاقات مع جميع الأطراف	3.94	1.074	8	كبير
37	تقترح القائدة أرضية مشتركة لحسم الخلافات	3.92	1.139	9	كبير
45	تهتم القائدة بحل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين	3.79	1.236	10	كبير
44	تساعد القائدة جميع الأطراف على إبراز أفكارهم واهتماماتهم	3.58	1.274	11	كبير
41	تعمل القائدة على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف النزاع	3.26	1.296	12	متوسط
48	تحث القائدة جميع أطراف النزاع على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع النزاع	3.01	1.328	13	متوسط
	المتوسط الحسابي المرجح لاستراتيجية التوفيق	3.84	.501		كبير

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.01-4.25)، حيث جاءت الفقرة رقم (36) والتي تنص على "تحاول القائدة إيجاد حل وسط للخروج من المأزق" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.25) وبتأخراف معياري (1.145)، بينما جاءت الفقرة رقم (48) ونصها "تحت القائدة جميع أطراف النزاع على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع النزاع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.01) وبتأخراف معياري (1.328). وبلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجية التوفيق ككل (3.84) ما يشير إلى أنها كبيرة لدى المعلمات المشاركات في البحث وبتأخراف معياري (0.501).

والجدول رقم 7 يوضح ملخص متوسطات الاستراتيجيات ككل، وانحرافات المعيارية التي حصلنا عليها.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى معرفة قائدات المرحلة الثانوية باستراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	استراتيجية التوفيق	3.84	.501	1	كبير
4	استراتيجية التعاون	3.73	.603	2	كبير
1	استراتيجية الاسترضاء	3.46	.769	3	كبير
3	استراتيجية التجنب	3.40	.613	4	متوسط

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	استراتيجية الهيمنة	3.06	.928	5	متوسط
	الدرجة الكلية للاستراتيجيات	3.49	.408		متوسط

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.06-3.84)، بينما جاءت استراتيجية الهيمنة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (0.928)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.49) وانحراف معياري (0.408).

- إجابة السؤال الثاني: هل يوجد فروق دالة إحصائية في استراتيجيات حل النزاعات بين القائدات تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات حل النزاعات بين القائدات حسب متغير المؤهل العلمي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات حل النزاعات بين القائدات حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استراتيجية الاسترضاء	بكالوريوس	466	3.50	.768
	بكالوريوس ودبلوم عالي	206	3.38	.772
	ماجستير فأعلى	41	3.35	.750
	المجموع	713	3.46	.769
استراتيجية الهيمنة	بكالوريوس	466	2.94	.931
	بكالوريوس ودبلوم عالي	206	3.28	.904
	ماجستير فأعلى	41	3.34	.754
	المجموع	713	3.06	.928
استراتيجية التجنب	بكالوريوس	466	3.41	.626
	بكالوريوس ودبلوم عالي	206	3.38	.609
	ماجستير فأعلى	41	3.40	.483
	المجموع	713	3.40	.613
استراتيجية التعاون	بكالوريوس	466	3.75	.622
	بكالوريوس ودبلوم عالي	206	3.69	.559
	ماجستير فأعلى	41	3.69	.602
	المجموع	713	3.73	.603
استراتيجية التوفيق	بكالوريوس	466	3.85	.513
	بكالوريوس ودبلوم عالي	206	3.80	.480
	ماجستير فأعلى	41	3.84	.463
	المجموع	713	3.84	.501
الدرجة الكلية	بكالوريوس	466	3.48	.427
	بكالوريوس ودبلوم عالي	206	3.51	.375
	ماجستير فأعلى	41	3.53	.338
	المجموع	713	3.49	.408

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات حل النزاعات بين القائدات بسبب اختلاف فئات متغير المؤهل العلمي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (4.10).

جدول (9) تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على استراتيجيات حل النزاعات بين القائدات

المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
استراتيجية الاسترضاء	بين المجموعات	2.594	2	1.297	2.200	.112
	داخل المجموعات	418.664	710	.590		
	الكلية	421.258	712			
استراتيجية الهيمنة	بين المجموعات	.142	2	.071	.188	.830
	داخل المجموعات	268.466	710	.378		
	الكلية	607	712			
استراتيجية التجنب	بين المجموعات	.141	2	.070	.187	.829
	داخل المجموعات	267.465	710	.377		
	الكلية	267.606	712			
استراتيجية التعاون	بين المجموعات	.717	2	.359	.986	.374
	داخل المجموعات	258.404	710	.364		
	الكلية	259.122	712			
استراتيجية التوفيق	بين المجموعات	.297	2	.148	.591	.554
	داخل المجموعات	178.319	710	.251		
	الكلية	178.616	712			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.143	2	.072	.431	.650
	داخل المجموعات	118.154	710	.166		
	الكلية	118.297	712			

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الأداة ككل

• إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائية في استراتيجيات حل النزاعات بين القائدات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات حل النزاعات بين القائدات حسب متغير عدد سنوات الخبرة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات حل النزاعات بين القائدات حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المجال	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استراتيجية الاسترضاء	أقل من 5 سنوات	129	3.27	.874
	من 6 - 10 سنوات	191	3.48	.733
	أكثر من 10 سنوات	393	3.51	.741
	المجموع	713	3.46	.769



الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	المجال
.884	2.98	129	أقل من 5 سنوات	استراتيجية الهيمنة
.793	3.16	130	من 6 - 10 سنوات	
.572	3.04	393	أكثر من 10 سنوات	
.560	3.06	713	المجموع	
.787	3.21	129	أقل من 5 سنوات	استراتيجية التجنب
.566	3.37	191	من 6 - 10 سنوات	
.554	3.47	393	أكثر من 10 سنوات	
.613	3.40	713	المجموع	
.697	3.68	129	أقل من 5 سنوات	استراتيجية التعاون
.559	3.72	191	من 6 - 10 سنوات	
.591	3.75	393	أكثر من 10 سنوات	
.603	3.73	713	المجموع	
.634	3.71	129	أقل من 5 سنوات	استراتيجية التوفيق
.466	3.83	191	من 6 - 10 سنوات	
.460	3.88	393	أكثر من 10 سنوات	
.501	3.84	713	المجموع	
.599	3.35	129	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.354	3.51	191	من 6 - 10 سنوات	
.341	3.53	393	أكثر من 10 سنوات	
.408	3.49	713	المجموع	

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات حل النزاعات بين القائدات بسبب اختلاف فئات متغير عدد سنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (4-13).

جدول (11) تحليل التباين الأحادي لأثر عدد سنوات الخبرة على استراتيجيات حل النزاعات بين القائدات

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المجال
.006	5.141	3.007	2	6.014	بين المجموعات	استراتيجية الاسترضاء
		.585	710	415.244	داخل المجموعات	
			712	421.258	الكلية	
.200	1.613	1.386	2	2.773	بين المجموعات	استراتيجية الهيمنة
		.860	710	610.277	داخل المجموعات	
			712	613.049	الكلية	
.000	9.412	3.456	2	6.912	بين المجموعات	استراتيجية التجنب
		.367	710	260.694	داخل المجموعات	
			712	267.606	الكلية	
.425	.856	.312	2	.623	بين المجموعات	استراتيجية التعاون
		.364	710	258.499	داخل المجموعات	
			712	259.122	الكلية	

المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
استراتيجية التوفيق	بين المجموعات	3.012	2	1.506	6.089	.002
	داخل المجموعات	175.604	710	.247		
	الكلية	178.616	712			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.025	2	1.513	9.316	.000
	داخل المجموعات	115.272	710	.162		
	الكلية	118.297	712			

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

#### ملخص النتائج ومناقشتها:

- أظهرت النتائج أن تقييم معرفة قائدات المرحلة الثانوية باستراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات في محافظة جدة فيما يخص استراتيجية التوفيق جاءت في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.84) وبانحراف معياري بلغ (0.501)، تتصف استراتيجية التوفيق بالوسطية. يحاول القائد إيجاد حل يرضي الطرفين وهي استراتيجية سهلة لحل النزاع وتعتبر الأفضل للوصول لنقاط مشتركة.
- تراوحت المتوسطات الحسابية لاستراتيجية التعاون ما بين (3.25-4.09)، حيث جاءت الفقرة "تعاون القائد مع المعلمات للوصول إلى قرارات مقبولة لها ولهم" في المرتبة الأولى أي أن استراتيجية التعاون تتفاعل بدرجة كبيرة لدى المعلمات المشاركات في البحث.
- انخفضت قيم المتوسط الحسابي لمعرفة قائدات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة المتبقية قياساً بالاستراتيجيتين السابقتين الذكر بشكل ملحوظ وذلك لأن الاستراتيجيات (الاسترضاء، والتجنب، الهيمنة) متعلقة بشخصية القائد حيث تتحكم قدرة القائد على تنفيذ هذه الاستراتيجيات وفهم القائد للقوانين واللوائح التي يكون لها دور كبير في حل النزاع من منطلق طبيعة المدرسة.
- ففي المرتبة الثالثة من حيث الاستخدام جاءت استراتيجية الاسترضاء بأعلى متوسط حسابي بلغ، 3.46 والتي تدل على اهتمام متدني بالذات وعالي بالآخرين، حيث يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر وتلبية متطلباته من أجل حل مشكلة النزاع والفارق بين المتوسط الحسابي لهذه الاستراتيجية والاستراتيجيات السابقة التوفيق، والتعاون لأن بعض المواقف تتطلب من القائد استخدام المجاملة وتهديئة الأمر ومهادنة أطراف النزاع لكسب الوقت للتفكير في اتخاذ القرار المناسب لحلها.
- وجاءت استراتيجية التجنب في المرتبة الرابعة بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.40 تتصف هذه الاستراتيجية بالانسحاب من مواجهة النزاع واستراتيجية التجنب من الاستراتيجيات الصعبة في حل النزاع في بيئة العمل، ويرجع ذلك لضعف القائد في حل النزاعات وأيضاً من الأسباب أن القائدات ينسحبن من مواجهة النزاع ويتجنبون المشاكل لاعتقادهم تجنب المشكلة يؤدي إلى حلها.
- بينما جاءت استراتيجية الهيمنة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.06 وتتصف استراتيجية الهيمنة باهتمام عالي بذات واهتمام متدني بالآخرين إذ يستخدم القائد سلوك القوة والاجبار، وتمثل هذه الاستراتيجية في حل النزاع راجح - خاسر، وتتفق مع شخصية القائد الذي لا يمتلك القدرة على القيادة بالتشاور مع فريق العمل لذلك لا يكون استخدام هذه الاستراتيجية مناسبة عند بعض القائدات.

- كما أوضحت المتوسطات الحسابية لأداء أفراد عينة الدراسة، أن تقييم معرفة قائدات المرحلة الثانوية باستراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات في محافظة جدة قد بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.49) بدرجة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الأداة ككل، يعود ذلك إلى أن القائدات في مناخ تنظيمي موحد مما يجعلهن متقاربين في الرأي لأنهن يتبعن نفس الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح كل من 6 - 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات في الدرجة الكلية، يعزى السبب إلى أن القائدات ذوات الخبرة لديهن القدرة على تطوير معارفهن وتحسين الأداء لتعزيز استخدام استراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل.

### التوصيات والمقترحات.

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة وتترح بالآتي:

- 1- العمل على إقامة دورات تدريبية لقائدات المدارس في جميع المراحل لتدريبهن على كيفية تشخيص النزاع والتعرف على أسبابه وطرق التعامل معه.
- 2- ضرورة تشجيع القائدات المستجيدات للاستفادة من الدورات التدريبية في مجال استراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل.
- 3- زيادة الاهتمام باستراتيجية حل النزاع للارتقاء بها بحيث يتم تحديد مصادر النزاع وأسبابه لمعالجة المشكلة.
- 4- زيادة الوعي باستراتيجية الهيمنة بتحقيق التوازن والاعتدال من خلال الاهتمام بأهداف ورغبات الآخرين.
- 5- ادراج مادة السلوك التنظيمي ومادة استراتيجيات حل النزاع في بيئة العمل في المناهج الدراسية لطالبات المرحلة الثانوية وإدراجها في مناهج الجامعات
- 6- ترشيح العمل القيادي في المستقبل لذوات المعرفة باستراتيجيات وأساليب حل النزاعات داخل المدارس.
- 7- إقامة ورش عمل تطبيقية لتدريب القائدات على استراتيجيات حل النزاعات المدرسية.

### قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- البطي، عبد الله محمد (2011)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بمنطقة حائل في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة جامعة جازان - فرع العلوم الإنسانية، (3)2، 91-39.
- الثمالي، أحمد عبد الرزاق (2016)، أسباب العزوف عن العمل الإداري دراسة حالة المعلمين والوكلاء بالمدارس الثانوية بمكة المكرمة، عمان: دار من المحيط الى الخليج للنشر والتوزيع.
- الجمل، سمير (2015)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين فمديريات التربية والتعليم محافظة الخليل كما يراه المرؤوسون، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (للعلوم الإنسانية)، 29 (1)، 26- 87.
- حسين، وسلامة حسين، طه (2007). استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي. عمان: دار الفكر

- حفيظ، أيمن (2018)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائرية وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
- الزبيدي، احمد حسن (2011)، القيادة التربوية، الأردن، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.
- السعدون، عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز (2013)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني؛ وطرق، عوض الله السواط، (2015)، السلوك التنظيمي (المفاهيم - النظرية - التطبيقات)، مكتبة غريب، القاهرة.
- عايش، أحمد جميل (2009)، إدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان، المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الواحد، مؤمن خلف (2008)، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وذلك من وجهة نظر المدرء الجامعة الإسلامية في غزة كلية التجارة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- عبوي، زيد منير (2010)، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عيسى، إبراهيم عبد الفتاح زهري (2009): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري رؤساء كليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- الفقعاوي، ميسون إسماعيل (2017)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- قريشي عبد الكريم؛ ورويم، فايزة (2015). الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية بجامعة قاصدي مرباح بالجزائر (14)، 87-90.
- لحراشنة، محمد عبود؛ ومحمد امينة عبد المولى (2016)، ظاهرة التسرب المدرسي وأثرها على التنمية ودور المدرسة والمؤسسات المجتمعية في الحد منها بالتعاون مع اكااديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، جامعة اسيوط، جمهورية مصر العربية
- مرزوق، ابتسام يوسف محمد (2011) استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- النملة، سليمان إبراهيم (2007) إدارة الصراع بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، تصوير - مقترح. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- هاني، محمد صالح؛ والغرابية، الاء عوني (2016)، واقع الصراع التنظيمي وأدارته في المدارس الحكومية للبنات في الاردن، جامعة اليرموك اربد-الأردن.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Behaviors in Small-school Principal. PHD Degree Texas A&M University
- Gezer, n, & Kanye, F, (2009). conflict in school: student. Nursas conflict. Management styles, Nurse RDucation Today, 29 (1). 100-107. Retrieved December 9,2010 from

[http://www.nurseeducationtoday.com/article/S0260-6917\(08\)00102-0/abstract](http://www.nurseeducationtoday.com/article/S0260-6917(08)00102-0/abstract).

- <https://hrdiscussion.com/members/484002.html?s=1bc2888ac435d9166a2fa1c4f4ac3054>
- Vestal., (2011). An Investigation ofPrerred Conflict-management-3
- Zalman current. and. Richelle, Carm. (2001). Etemenmtary. Principals. And. Conflict. management: A. Critical. Incident. Study Doctorsl. Dissertation. For. UNiversity. Of. Nebraska. -Lincoln, 62 (08) :26 2