

## Organizational Conflict Management Styles among Secondary Schools Principals at Mafraq Kasbah from teachers Point of View

Ayat Yousef Shawaqfah

Tasneem Abdullah Elkhateeb

Jadara University || Jordan

**Abstract:** This study aimed at revealing managing organizational conflict styles among the principals of public secondary schools in the Directorate of Education of the Kasbah al-Mafraq region. The descriptive methodology was relied upon by applying the questionnaire tool to the sample of 325 teachers from public secondary schools in the Directorate of Education of the Kasbah Al-Mafraq region in the 2021/2022 school year. The results showed that the styles of organizational conflict management in governmental schools in the Directorate of Education in the Mafraq Kasbah from the teachers' point of view came to a high degree and in all its fields (3.76), and they were in order as follows (cooperation (3.86), pacification and settlement (3.79), concession (3.75), competition (3.71), avoidance (3.70). The results also showed that there were no statistically significant differences in the methods of organizational conflict due to the effect of gender in all methods except for the avoidance method, and the waiver method. The differences came in favor of males, there were no statistically significant differences due to years of experience variable in all methods except for the avoidance method, and the differences came in favor of less than 5 years. Based on the results of the study, the researcher recommended the necessity of consolidating the concepts of organizational culture and its dimensions, enhancing the school staff's awareness of its importance and its impact on the high performance of them, deepening school principals' understanding of organizational conflict, and increasing their awareness of how to diagnose conflict, and how to manage it using different methods.

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Conflict, Secondary School Principals, Mafraq, Jordan.

## أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين

آيات يوسف شواقفة

تسنيم عبد الله الخطيب

جامعة جدارا || الأردن

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق. تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي وتطبيق أداة الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (325) معلماً من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق في العام الدراسي 2022/2021. وقد أظهرت النتائج أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين جاءت بمتوسط (3.76) أي بدرجة (مرتفعة)؛ وعلى مستوى المجالات؛ جاءت الأساليب بالترتيب كالآتي (التعاون بمتوسط (3.86)، ثم التهدئة والتسوية بمتوسط (3.79)، فالتنازل بمتوسط (3.75)، ورابعاً المنافسة بمتوسط (3.71)، وأخيراً التجنب بمتوسط (3.70)). وجميعها بتقدير (مرتفع) كما

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والجنس وسنوات الخبرة؛ باستثناء أسلوب التجنب، والتنازل تبعاً لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، وتبعاً لسنوات الخبرة في أسلوب التجنب ولصالح أقل من 5 سنوات. وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثتان بضرورة ترسيخ مفاهيم الثقافة التنظيمية وأبعادها، تعزيز إدراك العاملين بالمدارس بأهميتها وتأثيرها الإيجابي لهم، وتعميق فهم مديري المدارس للصراع التنظيمي، وكيفية إدارته باستخدام أساليب مختلفة إضافة لمقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، أساليب إدارة الصراع، مديري المدارس الثانوية، المفرق، الأردن.

## المقدمة. Introduction

في ظل العولمة والتطور التكنولوجي وفي إطار توسع المنظمات وتعدد أهدافها ظهرت الحاجة لمعالجة القضايا الإدارية والفنية ومتابعة التحديات التي قد تطرأ في أي وقت، ولعل من أبرز تلك التحديات هو الاختلافات التي توجد الأفراد العاملين في تلك المنظمات وعدم نشر ثقافة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها والعمل بشكل جماعي على وضع الخطط الكفيلة بتحقيق الأهداف مما يؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي بين أفرادها. وتعد المؤسسات التربوية من أهم مؤسسات المجتمع التي يجب أن تخلو من هذه الصراعات وتطور أساليب محدثة باستمرار لمواجهةها والحد من تفاقمها.

ويعد التعليم من أهم الركائز التي يعتمد عليها في نشر ثقافة التعاون والاحترام في المجتمعات، ومن أهم الطرق لمحاربة الصراعات والعنف المجتمعي بكافة أشكاله، فهو وسيلة بناء أفكار الفرد واتجاهاته السليمة عن نفسه ونحو الآخرين، فينشأ سويةً منتمةً، قادراً على الإبداع والعطاء في كافة مؤسسات المجتمع التي قد يعمل ضمن فريقها. وتعد المدرسة هي اللبنة الثانية في المجتمع بعد الأسرة ويمثل مديرها القدوة الحسنة والقائد الملهم لهذه المؤسسة الذي يجب أن يتحلى بالقدرة على ضبط زمام الأمور وتوجيه دفة العملية التعليمية والتربوية نحو النجاح وتحقيق الأهداف المأمولة (Elkhateeb,2017).

مما لا شك فيه أن المؤسسات تعاني من بعض المشكلات التي قد تقف عائقاً أمام تفعيل العدالة التنظيمية. مثل الصراع التنظيمي الذي يعد من أهم تلك المشاكل، والتي من الممكن أن تؤدي إلى عواقب سلبية، خصوصاً إذا لم تنجح المؤسسة في إدارة هذا الصراع، أو الحد منه. إذ فالصراع التنظيمي يعد ظاهرة سلوكية تنجم عن العلاقة بين الأفراد بسبب الاختلاف في وجهات نظرهم، أو حاجاتهم ورغباتهم، أو البحث عن مكاسبهم المادية أو المعنوية، كما أنه عملية تضارب أو خلاف تنشأ لدى الأفراد كرد فعل للضغط الذي قد يمارسه مجموعة من العمال على عامل آخر، أو مجموعة أخرى من العمال، من داخل مكان العمل، بهدف تغيير قيم ذلك العامل بشكل إيجابي أو سلبي (العطير وآخرون، 2020).

وتعد ظاهرة الصراع داخل المنظمات من الظواهر السلوكية المهمة والمعقدة بنفس الوقت، فهي شديدة التشابك ولا يمكن أن يغفل عنها أو يهملها المدير، فالتعامل معها وإدارتها جزء لا يتجزأ من العمل الإداري. فالإدارة الفاعلة هي الإدارة التي تتوقع ظهور الصراع بين الأفراد، فتبني لهم نظاماً يتسم بالتشاركية، كما أنها تختار الأسلوب المناسب والأفضل لطبيعة الصراع، وتتعلم كيفية احتوائه (حفيظ، 2018).

وبما أن الصراع ظاهرة طبيعية وأمر لا بد منه داخل المؤسسات سواء في المجال التربوي أو غير التربوي، فالمؤسسات التعليمية بكونها جزء لا يتجزأ من المجتمع، فمن البديهي أن الأفراد داخلها تربطهم مجموعة من العلاقات المتبادلة، منها ما هو ملائم مثل الوفاق والوثام، وبعضها الآخر يسوده جو من التناقضات أو الخلافات قد ترتقي إلى الصراع، لذا يقع على عاتق مدير المؤسسة التربوية الارتقاء بالعملية التربوية، الأمر الذي يتطلب منه التعرف

على كيفية مواجهة الصراع السلبي داخل المؤسسة وتحويلها إلى صراع إيجابي، وتفهم أسباب الصراع ومعالجته من منظور محايد، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، (فراج، 2015).

من خلال تواجد الباحثين في الميدان التربوي لاحظنا أن مدارس لواء قصبة المفرق تواجه تحديات ومشكلات معقدة، مما حتم عليها إيجاد أساليب وحلول إبداعية لمواجهة هذه الصراعات وهذه الأساليب والاستراتيجيات تنبع من خلال كفاءة العمل الإداري والعمل الدؤوب بغية تطوير تلك الأساليب وتنوعها حسب المواقف الإدارية المختلفة وما يطرأ من صراعات تنظيمية، من هنا جاءت هذه الدراسة للبحث في أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية للواء قصبة المفرق.

### مشكلة الدراسة (The problem of the study)

تظهر مشكلة الدراسة من خلال المشكلات التي تنشأ بسبب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق مقارنة بمثيلاتها، لذا أصبحت البيئة ولا سيما المدرسة في لواء قصبة المفرق بحاجة إلى دراسات تطبيقية للتحقق من واقع البيئة التنظيمية في مدارسها في إطار الصراع التنظيمي المستمر التي تواجهه النظام التعليمي، ومن ثم إمكانية تجاوزها في ظل بروز مظاهر عديدة نتيجتها تمثلت في الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين مما يؤدي إلى ضعف أدائهم العام.

### أسئلة الدراسة (The Questions Of The Study):

بناء على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق؟

وينبثق منه السؤالان الفرعيان الآتيان:

- 1- ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

### أهداف الدراسة (Study Objectives)

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- 1- التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين.
- 2- الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

### أهمية الدراسة (Study Importance)

تتمثل أهمية الدراسة في إلقاء الضوء على موضوع الصراع التنظيمي، إذ يعد هذا الموضوع من الموضوعات الإدارية التي تشهد اهتماماً متزايداً لأثره الكبير في نجاح المؤسسات وتقدمها نحو تحقيق أهدافها.

يؤمل أن تستفيد من نتائج الدراسة الجهات التالية:

- وزارة التربية والتعليم من خلال عمليات التخطيط ووضع السياسات والتقييم الإداري.
- مديرو المدارس والإداريون في الميدان التربوي حيث تعتبر الدراسة مرجعاً لأساليب إدارة الصراع التنظيمي ومواجهته.
- الباحثون والمهتمون بالشأن التربوي من خلال الاطلاع على البحث ومتابعة تطويره من حيث المتغيرات أو العينة أو المنهجية.
- أصحاب القرار في المجال التربوي إذ تعد نتائج الدراسة أحد مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار التربوي الإداري.

#### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة كما يأتي:

- الحدود الموضوعية: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية.
- الحدود البشرية: معلمي المدارس الحكومية الثانوية.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية الثانوية في لواء قصبه المفرق.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام 2022/2021 م.

#### تعريف المصطلحات:

- الصراع التنظيمي اصطلاحاً: يعرف أنه "حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم، يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها وتختلف درجة حدته وتأثيره في المنظمة والفرد" (أبو عصبه، 2019: 29).
- إجرائياً: وضع يكون فيه مديرو المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق في صراع تنافسي وتعارض للحصول على مراكز مستقبلية في العمل.
- أساليب إدارة الصراع: تعرف أساليب إدارة الصراع على أنها "استخدام القائد لاستراتيجيات وأساليب لحل الخلافات والمشكلات التي تحدث بين الأتباع بشكل يخفف من حدتها، اعتماداً على الأنظمة والتعليمات والقوانين، وذلك من أجل تعزيز عملهم بروح الفريق الواحد استناداً إلى وجود تفاعل بين بعدين رئيسيين في سلوك الفرد، هما: درجة اهتمام الفرد بنفسه، ودرجة اهتمام الفرد بالآخرين" (العدوان، 2017: 8).
- إجرائياً: هي مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يتبعها مدير المدرسة عند مواجهته لمشكلات أثناء تأديته لمهامه وقياسها باستخدام استبانة تم تطويرها واعتمدها في هذه الدراسة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

اهتم الباحثون في بداية الأمر في البحث عن سبل زيادة الإنتاج، وكيفية تحقيق الفعالية والعدالة في أداء المنظمات، فقد كانت أبحاثهم ودراساتهم تعد الإنسان كأنه آلة، ثم مع التطورات والتقدم الحاصل على جميع الأصعدة بدأوا في الاهتمام باحتياجاته الجسدية، واعتباره كائن يجب أن يشترك أو يستشار في القرارات، لأنه يحمل مشاعر وأفكار وطموحات ومبادرات في الإبداع والابتكار (المغربي، 2016).

وبما أنه لن تخلو أي منظمة أو مؤسسة من الصراع، فقد استحوذ هذا الموضوع على اهتمام علماء الإدارة، لأنه يأخذ وقت وجهد كبيرين من المديرين والأفراد العاملين في المنظمة. ومن الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوث الصراع هو الاختلاف في الأهداف والأفكار التي يحملها الفرد، مع أهداف وسياسات المنظمة، وأيضًا الاختلاف في ثقافة ومدركات الأفراد أنفسهم بين بعضهم بعضًا، التي قد تؤدي إلى نشوء الصراع، إضافة إلى اعتماد بعضهم على الآخر في إنجاز المهام (أحمد، وهنطش، 2019).

### مستويات الصراع التنظيمي:

ميّز الباحثون التربويون بين مستويات وأنواع الصراع التنظيمي، وهي:

- المستوى الفردي: ويكون بين فردين أو أكثر.
- المستوى الجماعي: ويكون داخل مجموعة أو وحدة إدارية.
- بين الجماعات: يكون بين مجموعة من أفراد المنظمة.
- مستوى المنظمة: وهو على عدة أشكال، فإما أن يكون أفقي (بين العاملين في المستوى التنظيمي ذاته)، أو عمودي (بين المشرف وتابعه)، أو بين الموظفين والاستشاريين (يحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرار)، أو صراع الدور (قيام فرد بعدة أدوار).
- بين المنظمات: يكون عندما تقوم إحدى المنظمات بإيجاد ظروف صعبة لمنظمة أخرى (البوم، 2015).

ثالثًا- الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي: وتتضمن عدة أساليب وهي:

1. أسلوب التعاون: حيث تعتمد على جهود المنظمة لمعرفة أسباب الصراع مع جميع الأطراف وطرح بدائل الحل ومناقشتها حتى يتم علاجها، كما أن التعاون في حل الصراع يؤدي إلى أفضل النتائج.
2. أسلوب استخدام السلطة: ففي بعض المواقف قد تلجأ الإدارة إلى استخدام التهديد لتأكيد وجهات نظرها ومقترحاتها، وفي هذا الأسلوب تتجاهل الإدارة حاجات الأطراف المتصارعين، ولا تركز أو تبحث عن أسبابها أو تهتم بمعالجتها؛ بل تسعى إلى إنهاء الصراع فقط.
3. أسلوب الحل الوسط: حيث تتبنى الإدارة في هذا الأسلوب الموقف الوسط بين التشدد والتعاون، ومن خلال محاولة التقريب في وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة. بهدف تحقيق الرضا بينهم حتى لو كان جزئيًا.
4. أسلوب المجاملة: حيث يتصرف فيه المدير وكأن الصراع سينتهي ويزول مع مرور الوقت، وتجنب لوم أي طرف من أطراف الصراع.
5. أسلوب التجنب: ويعني تهرب أو إهمال أو تجاهل الإدارة مواقف معينة في إدارتها للصراع، معتقدًا أن الموقف سيتحسن من تلقاء نفسه مع مرور الزمن، واعتقاده أن الأطراف قادرون على حلها فيما بينهم، أو أن الموضوع لا يستحق التدخل (حلاق، 2020).
6. استراتيجية المنافسة: تتمثل برغبة كل فرد من الأطراف المتنازعة بتلبية مطالبه وآماله، أو تحقيق توقعاته بغض النظر عن توقعات وآمال الآخرين؛ أي أنه يسعى لتوظيف كل موارد المنظمة لتلبية مطالبه دون اهتمام بمطالب الأفراد الآخرين (حفيظ، 2018).
7. استراتيجية التنازل: يتصف من يستخدم هذه الاستراتيجية باهتمام متدنٍ بالنفس على حساب الاهتمام بالآخرين؛ بحيث يضحي الفرد باهتماماته وحاجاته في سبيل تحقيق رغبات أو إرضاء الآخرين، وفيها يتعامل المدير

مع الصراع على أنه سيزول، ويقوم بتشجيع الأطراف المتنازعة على إخفاء مشاعرهم، لذا تعد هذه الاستراتيجية ذات فعالية قليلة (الفقعاوي، 2017).

8. استراتيجية التسوية: وتعني استخدام مدير المدرسة أسلوب التفاوض بين الأطراف المتنازعة: أي أنها تقوم على مبدأ الأخذ والعطاء، بحيث يتخلى كل طرف عن شيء أو مكسب معين للوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين، وهكذا يحصل كل فرد على جزء مما يريده، وبالوقت نفسه يتخلى عن شيء آخر، وهو ما يضمن تهدئة المشاعر المتضاربة وتخفيف حدة الصراع للوصول بالنهاية إلى حل للخلاف، أو يتناقص خطر الصراع مع مرور الزمن (الفقعاوي، 2017).

بناء على ما سبق يتضح أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي متعددة وتشمل جميع نواحي العمل الإداري والعقبات التي قد تواجهه وترى الباحثتان أن الأسلوب المتبع يختلف حسب الموقف الإداري وما يتطلبه من حزم أو لين أو الجمع بينهما في الموقف نفسه. كما أن هذه الأساليب تختلف باختلاف شخصية المدير والنمط القيادي الذي يتبعه.

### الصراع التنظيمي داخل المؤسسة التربوية

تسعى المؤسسات التربوية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التعليمية والتربوية المحددة، عن طريق تنظيم الأدوار والمهام والعلاقات وكذلك توزيع السلطات والمسئوليات، كل ذلك وفق معايير وقواعد ونظم محددة، وعند تفاعل المعلمين تتولد نتيجة لذلك مجموعة عمليات اجتماعية مثل التنافس والتعاون وأيضاً الصراع. إذًا، فيمكن تعريف الصراع بالمؤسسات التعليمية بأنه: اضطراب أو بلبلة أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرار، والتي تنتج عنه صعوبة في الاختيار أو المفاضلة بين البدائل، أي أنه حالة من المنافسة بين بعض الأفراد التي تسعى لتحقيق رغباتها، وفي نفس الوقت تسعى لإعاقه رغبات وأهداف مجموعة أخرى (فراج، 2015).

كما أن الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية يحدث بسبب فطرة الإنسان أثناء سعيه لتحقيق مصالحه وأهدافه وغاياته الشخصية أو المجتمعية، وأيضاً أثناء محاولاته لإزالة كل ما يقف في طريقه لتحقيق هذه الأهداف، لذا فمن المتوقع أن تحدث الصراعات، لهذا يجب أن يهتم المديرين بكيفية إدارة هذه الصراعات لتخدم المدرسة، بدلاً من أن تتحول إلى فوضى، أو أن تعطل سير العمل. فالصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية إما أن تكون آثاره إيجابية أو سلبية، فيكون إيجابي لأنه يكسر الروتين والجمود في المؤسسة، كما أنه يعطي الإدارة فكرة عن مسببات الصراع فيحاولون تجنبها مستقبلاً، واختيار أفضل الطرق لإدارته، ووضع خطط مستقبلية تساهم في تطوير المؤسسة. ومحاوله تفادي أو تجنب الأخطاء، كما أنه يظهر قدرات وأفكار إبداعية لأفراد لم تظهر في الظروف العادية. أما عن سلبياتها فتتمثل بالآثار النفسية السلبية على العاملين، وإثارة مشاعر الحقد والضغينة بين العاملين، إضافة إلى الجهد الكبير الذي يقع على عاتق الإدارة هذه الصراعات أو النزاعات وإعادة ضبطها من جديد، كذلك الوقت والتكلفة المادية الكبيرين (بني هاني والغرابية، 2016).

### مدير المدرسة والصراع التنظيمي

لمدير المدرسة دور مهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية، والارتقاء بعملياتها ومخرجاتها، ويظهر دوره بشكل واضح عند إدارته للصراعات التي تظهر في مدرسته، ونظرًا لتداخل الأدوار والمهام المطلوبة، ولأنها أصبحت أكثر تعقيداً، كان لزاماً على مدير المدرسة أن يستخدم أو يطور من أساليبه في إدارة الصراع، مثل أسلوب التفاوض أو أسلوب التعاون، بناءً على قدراته ومهاراته، أو شكل الصراع وحجمه (الجرايد والغرابية، 2018).

والمدير الذكي هو من يستخدم سياسات الحوافز ليضمن إدارته للصراع بشكل صحيح، وقدرته على الربط بين الحوافز والإنجاز، سواء أكانت حوافز ضمن النظام والقوانين المطبقة، أو حوافز استثنائية. وعليه أيضاً أن يقوم بمتابعة عملية الصراع بكافة تفاصيله الدقيقة، لكي يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة، لذا عليه أن يقوم بالمتابعة عن قرب ليكون على اطلاع بكافة المشكلات والعقبات التي تعيق تنفيذ المهام والأهداف. كما أن عملية المتابعة الجيدة للصراع يعطي صورة إجمالية عن الصراع بطريقة علمية دقيقة، وحجمها، ويساعد المدير على تعديل الخطة أو تصحيحها بشكل شكلي (جبران، 2017).

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت موضوع الدراسة وهو أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس " وفيما يلي عرض موجز لأهمها:

- أجرى سحاري (2020) دراسة هدفت إلى محاولة البحث عن أسباب ظاهرة الصراع التنظيمي، والعوامل التي تسهم في نشوئها بين الأفراد، والتعرف على الأسلوب المناسب لإدارة الصراع التنظيمي بجامعة أم البواقي، لتوجيهه فيما يخدم مصلحة المؤسسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في الملاحظة والمقابلة تم تطبيقها على عينة بلغت (20) إدارياً، وأظهرت النتائج عدم وجود إطار تنظيمي محدد، مما يسمح بعدم وجود وظائف وأدوار معينة الذي يؤدي إلى وقوع صراع تنظيمي داخل المؤسسة، وتعدد الأدوار للأساتذة بين المهام الإدارية والتدريس، وهذا ما ينتج عنه نوعاً من الضغط وعدم إتمام المهام في وقتها، ومن ذلك يحدث صراع تنظيمي، وأن نقص الخبرة الكافية في عملية أداء الوظائف والأدوار والمهام يؤدي إلى ظهور المنافسة بين الموظفين ومن ثم بروز الصراع التنظيمي.
- كما أجرى أبي عصبه (2019) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين إدارة فرق العمل في المدارس الخاصة في العاصمة عمان، وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتمثلت الأداة في الاستبانة وتم تطبيقها على عينة بلغت (346) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل كانت متوسطة، وأن مستوى إدارة الصراع التنظيمي كان متوسطاً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية، بين درجة فاعلية إدارة فرق العمل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة ومستوى إدارة الصراع التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لكل من التخصص وسنوات الخدمة لصالح الأدبي، و10 سنوات فأكثر على التوالي.
- أما دراسة حفيظ (2018) فقد هدفت إلى تعرف درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بدرجة استخدامهم للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (490) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة من حيث الاستخدام، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين استخدامهم للاتصال الفعال، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة استخدامهم للاتصال الفعال، تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، ولا توجد

- فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة استخدامهم للاتصال الفعال، تعزى لمتغير الجنس.
- كما أجرى حورية (2018) دراسة هدفت إلى محاولة التعرف على الأثر الذي تلعبه أنماط القيادة الإدارية في الصراع التنظيمي، والتعرف على الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (93) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه، وأظهرت أن القائد الإداري يستخدم خطوات القانونية والإجراءات الإدارية التي من شأنها أن تساهم في حل الصراع التنظيمي، وأن النمط القيادي الديمقراطي نسبياً هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي.
- أما دراسة الفقعاوي (2017) فقد هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (93) موظفاً، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: إن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وأن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً هي استراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة، وقد جاء ترتيب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تنازلياً: (التعاون، والتسوية (الحل الوسط)، والتنازل (المجاملة)، والسيطرة، والتجنب)، كما أظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين.
- أما دراسة تاسيسا (Tasisa, 2016) فقد هدفت إلى تقييم ممارسة إدارة الصراع في جامعة آريا مينش، وتقييم المصادر الرئيسية للصراع، والتعرف على آليات حل الصراع بالجامعة،، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (362) موظفاً، وأظهرت الدراسة عدة نتائج منها: إن هناك تضارب متكرر بين أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين، وبين الهيئة الأكاديمية والإدارية، وبين أعضاء هيئة التدريس وطلاب المؤسسة بسبب مجموعة كبيرة من تضارب المصالح، وإن هناك مشكلة في تصور الموظفين للصراع، أي أنهم يعتقدون أن جميع أنواع الصراعات ضارة بالمنظمة، كما أنهم ربطوا بين غياب الصراع بالفعالية التنظيمية للمنظمة، وإن من أبرز مصادر الصراع في المنظمة هي: استقلالية العمل، وحدود العمل غير الواضحة، والعواطف، والرسائل المشوهة، وتأخر تسليم المعلومات، والعقوبات، ونظام المكافآت، والسياسة والمشاكل الإجرائية.
- دراسة زبيغة وعدالة (2018) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخل المنظمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت عدة الأدوات للتوصل إلى النتائج وهي: الاستمارة والسجلات والوثائق، وبلغت عينة الدراسة (74) موظفاً إدارياً. وتوصلت الدراسة إلى أن الأسلوب الأكثر شيوعاً في إدارة الصراع لدى عمداء الكليات كان أسلوب التسوية.
- أما دراسة الطراونة (2016) فقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (295) من مديري المدارس الحكومية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية على مستوى كل



نمط من هذه الأنماط وكذلك المستوى الكلي يعزى إلى متغير (المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية)، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وذلك وفقاً لكل نمط من الأنماط الإدارية لصالح الإناث، وهناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الصراع التنظيمي والأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك.

- وفي دراسة زاهد وآخرون (Zahid et al. 2019) تم التعرف إلى تأثير إدارة الصراع التنظيمي والعدالة الإجرائية في أداء الموظفين في الأوساط الأكاديمية في باكستان، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، والمنهج الكمي كأداة للدراسة، على عينة بلغت (322) موظفًا من مناصب مختلفة في الجامعات. وأظهرت النتائج أن إدارة الصراع والبيئة التنافسية في مكان العمل لها دور مهم على أداء الموظفين، لذا فإن إدارة الصراع لها علاقة قوية مع أداء الموظفين، وأن أسهل طريقة لإدارة النزاعات في مكان العمل هي المشاركة، والمساواة والعدل في الإجراءات، وتجنب التحيز، وأن العدالة الإجرائية لها علاقة قوية على أداء المتميز للموظفين.
- أما دراسة إسكوفيت وآخرين (Escofet., et al 2019) فهتفت إلى التعرف على مدى ترابط العدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي المتصور للموظف، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي الفعال، من أجل توليد سلوك تبادل المعرفة لدى الموظفين العاملين في الشركات متعددة الجنسيات في إسبانيا، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتألقت عينة الدراسة من (1350) موظفًا. وأظهرت النتائج أن للعدالة التنظيمية دور حاسم في دفع السلوكيات التعاونية التي تؤدي إلى تبادل المعرفة، وأن الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي أيضًا لهما تأثير مباشر في تبادل المعرفة، وأن الدعم التنظيمي المدرك للموظف والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الفعال دورًا وسيطًا بين العدالة التنظيمية وتبادل المعرفة، وبالتالي سيكون الموظفون أكثر استعدادًا للتعاون والمشاركة الفعالة إن كانت تتواجد عدالة تنظيمية

#### تعليق على الدراسات السابقة:

مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولاً: من حيث أغراض الدراسة وأهدافها

هدفت بعض الدراسات إلى معالجة الموضوع المتعلق بأثر العدالة التنظيمية في الصراع مثل دراسة كل من: جعفر (2020)، وذويب (2019)، وفواز فرج الله (2019)، وكثرة (2018)، وعبد الفتاح (2016)، وملكاوي والعمري (2020)، وبينما هدفت بعض الدراسات إلى معالجة موضوع تأثير العدالة التنظيمية وإدارة الصراعات مع متغير آخر مثل دراستي وولور وآخرين (Wolor et al., 2019) وزاهد وآخرين (Zahid et al., 2019) اللتان تناولتا موضوع تأثير العدالة التنظيمية وإدارة الصراعات في أداء الموظفين، ودراسة سالينيرو وآخرين (2019) (Salinero et al.) التي بحثت في العلاقة بين الصراع والعدالة التفاعلية وتأثيرها في الرضا الوظيفي.

ودرس البعض الآخر موضوع العدالة التنظيمية مع متغير آخر مثل دراسة أبي رمان (2019) التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، ودراسة أبي ناصيف (2019) التي درست مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس وعلاقته بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، ودراسة الزبون (2019) التي تناولت العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، ودراسة الفضلي (2019) التي درست موضوع العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، ودراسة زكريا (2017) التي تناولت العدالة التنظيمية وعلاقتها بالنية في ترك العمل لدى المعلمين، أما دراسة الخضير (2019) فقد تناولت موضوع العدالة التنظيمية في

الجامعات السعودية، ودراسي أكرم وآخرين (et al., Akram2019) وعابد (Abid, 2019) التي تناولتا تأثير العدالة التنظيمية في الإبداع الذاتي والابتكار، ودراسة إسكوفيت وآخرين (Escofet) et al., 2019) وأفريدي وبالوش (2018) (Afridi & Baloch, 2018) وكارانجا (Karanja, 2016) التي تناولت العدالة التنظيمية مع الرضا والالتزام الوظيفي، ودراسة جونر (Guner, 2016) التي درست تأثير العدالة التنظيمية في نية الدوران وتغير الوظيفة، ودراسي القحطاني (2017) (Alqahtani, 2017) وسريفة بنت علي (Binti Ali, 2016) التي تناولتا تأثير العدالة التنظيمية في أداء الموظفين. وهدف البعض منها إلى دراسة موضوع الصراع التنظيمية مثل دراسة كل من: سحاري (2020)، ودراسة أبي عصبه (2019)، أما دراسي دراسة حفيظ (2018) وزيغة وعدالة (2018) فقد تناولتا موضوع إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالاتصال التنظيمي الفعال، أما دراسي حورية (2018) والطراونة (2016) فقد تناولتا أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الصراع التنظيمي، أما دراسي الفقعاوي (2017) وماريسي (Maresi, 2021) فقد تناولتا موضوع إدارة الصراع التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي، كما تناولت دراسة الخصاونة وأبي خضر (2021) (Al-Khasawneh and Abu Khadar, 2021) الصراع التنظيمي وأثره في دوران الموظفين، أما دراسي بريندا (2019) (Brenda, 2019) وتاسيسا (2016) (Tasisa, 2016) فقد درست طبيعة ومصادر النزاع التنظيمي في الجامعة.

#### ثانيًا- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اختارت الدراسات السابقة عينات مختلفة فمنهم من تناول موضوع العدالة التنظيمية أو الصراع التنظيمي في المنظمات والمؤسسات مثل دراسة كل من: جعفر (2020)، وذويب (2019)، وفرج الله (2019)، كتنزة (2018)، وعبد الفتاح (2016)، وزيغة وعدالة (2018)، وحورية (2018)، الفقعاوي (2017)، وملكاوي والعمري (Malkawi, 2020) (Al Omari, 2019) وولور وآخرين (Wolor et al., 2019)، وسالينرو وآخرين (Salinero et al., 2019)، وعابد (Abid, 2019)، وأكرم وآخرين (et al., Akram2019)، وإسكوفيت وآخرين (Escofet) et al., 2019)، والقحطاني (2017) (Alqahtani, 2017) وماريسي (Maresi, 2021)، والخصاونة وأبي خضر (Al-Khasawneh and Abu Khadar, 2021). ومنهم من تناول موضوع العدالة التنظيمية أو الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية مثل دراسة أبي رمان (2019)، وأبي ناصيف (2019)، والخضيري (2019)، والزبون (2019)، والفضلي (2019)، وزكرياء (2017)، وسحاري (2020)، وأبي عصبه (2019)، وحفيظ (2018)، والطراونة (2016)، وزاهد وآخرين (Zahid et al., 2019)، وأفريدي وبالوش (Afridi & Baloch, 2018)، وسريفة بنت علي (Binti Ali, 2016)، وجونر (Guner, 2016)، وكارانجا (Karanja, 2016)، وبريندا (Brenda, 2019)، وتاسيسا (Tasisa, 2016).

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والتميز عنها:

- استفادت الباحثتان من الدراسات السابقة في تكوين صورة شاملة وعامة عن موضوع الدراسة الحالية، وتحديد وصياغة المشكلة بشكل علمي، والاعتماد على المنهج المناسب للدراسة الحالية، كما ساهمت في تكوين وإثراء الإطار النظري، وفي إعداد الاستبانة ومجالاتها، وبناء وصياغة عباراتها، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.
- وتميزت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة بدراستها لموضوع مهم في مجال التربية وهو العدالة التنظيمية بأبعادها، وربطها مع بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، لما لها من أهمية في تقديم مساعدة لمديري المدارس للتعرف على أهم الأساليب الإدارية التي تساعد في حل الصراعات التنظيمية، وأهمية العدالة التنظيمية في المؤسسة التعليمية. واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث موضوع ومجتمع الدراسة، حيث تناولت العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة قصبه

المفروق وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي وهو ما لم تجد الباحثتان دراسات مماثلة له في نفس البقعة الجغرافية.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة حيث يمكن وصف وتحليل أبعاد المشكلة ودراسة الواقع أو الظاهرة كما هي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو تعبيراً كميّاً (عبيدات وآخرون، 2005). ولتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم اعتماد هذا المنهج لموضوع الدراسة الحالية.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه المفروق، البالغ عددهم (352) معلماً في الفصل الأول من العام الدراسي 2022/2021 وفقاً لإحصائية مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفروق.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وتكونت من (325) معلماً من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفروق في الفصل الدراسي الأول من عام الدراسي 2022/2021. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	110	33.80%
	أنثى	215	66.20%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	217	66.80%
	دبلوم	34	10.50%
	ماجستير فأعلى	74	22.80%
سنوات الخبرة	4-1 سنوات	72	22.20%
	5-10	116	35.70%
	11 فأكثر	137	42.20%
	المجموع	325	100.00%

يتبين من الجدول رقم (1) الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي).

### أداة الدراسة:

تم الاطلاع على الأدب التربوي والرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، للاستفادة منها في بناء عبارات الاستبانة وصياغتها، وكذلك تحديد مجالات الاستبانة وبنودها، وتم الإفادة من الاستبانات الواردة في دراسات سابقة والاسترشاد بها في مجال أساليب الصراع التنظيمي مثل (أبي عصبه (2019)، حفيظ (2018)، حورية (2018)، الفقعاوي (2017)، الطراونة (2016)).

وتم تطوير استبانة بصورتها الأولية مكونة من جزأين:

- الجزء الأول: تضمن بيانات أولية للمعلم وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)
- الجزء الثاني: تضمن محاور الاستبانة وهي مكونة من (51) عبارة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي موزعة على خمسة مجالات.

### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) قامت الباحثتان بالتأكد من سلامة عبارات الاستبانة، للتحقق من أنها تشتمل على العناصر اللازمة للتحليل، وأن تكون جميع عباراتها ومفرداتها واضحة للعينات الاستطلاعية، وقد قامت الباحثتان بالتأكد من صدق عبارات الاستبانة بطريقتين هما:

### صدق المحتوى لأداة الدراسة (تحكيم الاستبانة):

للتحقق من الصدق الظاهري لمحتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة ممن يحملون رتبة استاذ مساعد فما فوق، والبالغ عددهم (15) محكمًا. وطلب منهم تدوين ملاحظاتهم وآرائهم على سلامة الصياغة اللغوية للعبارات، ومدى انتماء العبارة للمجال الذي اندرجت تحته، وحذف العبارة غير المناسبة، أو دمجها أو الإضافة، وكتابة ملاحظات يرونها مناسبة. وقد أجمع المحكمون على ملاءمة الأداة لأغراض الدراسة مع إجراء بعض التعديلات، وبعد الاطلاع على التعديلات المقترحة تم تعديل بعض عبارات الاستبانة، وحذف بعض العبارات، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية من (48) عبارة موزعة على خمسة مجالات هي:

- أسلوب المنافسة ويتضمن 8 عبارات.
- أسلوب التعاون ويتضمن 10 عبارات.
- أسلوب التجنب ويتضمن 11 عبارة.
- أسلوب التهذئة والتسوية ويتضمن 9 عبارات.
- أسلوب التنازل ويتضمن 10 عبارات.

### 1- الصدق العاملي:

#### صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للأسلوب التي تنتمي إليه في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30)، وقد تراوحت معاملات ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للأسلوب التي تنتمي إليه ما بين (0.38-0.88)، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (2) معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للأسلوب التي تنتمي إليه

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.75	33	**0.72	17	**0.64	1
**0.83	34	**0.67	18	**0.64	2
**0.67	35	**0.70	19	**0.55	3
**0.88	36	**0.55	20	**0.72	4
**0.72	37	**0.67	21	**0.65	5
**0.79	38	**0.69	22	**0.55	6
**0.74	39	**0.67	23	**0.64	7
**0.55	40	*0.38	24	**0.61	8
**0.73	41	*0.38	25	**0.63	9
**0.85	42	**0.77	26	**0.66	10
**0.85	43	**0.72	27	**0.66	11
**0.73	44	**0.55	28	**0.76	12
**0.82	45	**0.72	29	**0.67	13
**0.82	46	**0.75	30	**0.71	14
**0.88	47	**0.55	31	**0.83	15
**0.81	48	**0.72	32	**0.80	16

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه العبارات.

#### 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) معلم، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للأساليب وعدت هذه القيم ملائمة لغايات الدراسة.

جدول (3) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للأساليب

م	المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
1	أسلوب المنافسة	0.81	0.80
2	أسلوب التعاون	0.80	0.72
3	أسلوب التجنب	0.82	0.75
4	أسلوب التهدئة والتسوية	0.81	0.70
5	أسلوب التنازل	0.83	0.76

#### تصحيح أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثتان على سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، حيث أعطيت لكل عبارة من عبارات الاستبانة خمس درجات من الموافقة وهي على النحو الآتي: موافق بشدة (5) درجات، ووافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، وغير موافق (2) درجات، وغير موافق بشدة (درجة واحدة)، لتقدير درجة المعوقات التي تواجه مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً في تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة. وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

(الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)) / عدد الفئات المطلوبة (3)

=  $(5-1) \div 3 = 1.33$  ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

وبذلك فقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

قليلة	1- من 1.00 - 2.33
متوسطة	2- من 2.34 - 3.67
كبيرة	3- من 3.68 - 5.00

#### المعالجات الإحصائية:

قامت الباحثتان بتحليل البيانات المجمعة وفقاً لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لعرض المتغيرات والفئات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير الوزن النسبي لعبارات الاستبانة.
- الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation).
- استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach's) لحساب الثبات للاستبانة.
- تم استخراج اختبار (ت) للعينة المستقلة (Independent Samples T- test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار شففيه (Scheffe) لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتائج السؤال الأول: "ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في لواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	أسلوب التعاون	3.86	0.74	1	مرتفع
4	أسلوب التهذئة والتسوية	3.79	0.70	2	مرتفع
5	أسلوب التنازل	3.75	0.70	3	مرتفع

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	أسلوب المنافسة	3.71	0.62	4	مرتفع
3	أسلوب التجنب	3.70	0.62	5	مرتفع
	الأداة ككل	3.76	0.68		مرتفع

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.70-3.86)، حيث جاء أسلوب التعاون في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.86)، بينما جاء أسلوب المنافسة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.70).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل أسلوب على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

#### أولاً- أسلوب المنافسة:

تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات محور أسلوب المنافسة ما بين (3.04-4.09)، حيث جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على "يبدل المدير جهدا واضحا لتحقيق أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.09)، بينما جاءت العبارة رقم (2) ونصها "للمدير دور في نشوء الصراع بين المعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.04). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال أسلوب المنافسة ككل (3.71)، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأسلوب المنافسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	يبدل المدير جهدا واضحا لتحقيق أهداف المدرسة	4.09	0.87	1	مرتفع
4	يسعى المدير لتحقيق أهدافه بثبات	4.06	0.85	2	مرتفع
6	يحرص المدير على أن يوضح وجهة نظره للشخص الأخر	3.90	0.95	3	مرتفع
8	يعمل المدير على مواجهة الصراع بالحقائق من أجل حل الصراع والحد من استمراره	3.82	0.93	4	مرتفع
1	إن المدير حازم في متابعة أهدافه	3.69	0.90	5	مرتفع
7	يعمل المدير على تحقيق رغباتي	3.64	0.95	6	متوسط
5	يصبر المدير على الاحتفاظ بوجهات نظره	3.42	1.15	7	متوسط
2	للمدير دور في نشوء الصراع بين المعلمين	3.04	1.34	8	متوسط
	أسلوب المنافسة	3.71	0.62		مرتفع

#### ثانياً- أسلوب التعاون:

تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات محور أسلوب التعاون ما بين (3.74-3.98)، حيث جاءت العبارة (9) والتي تنص على "يحاول المدير الوصول إلى حل وسط في المشكلات التي تطرأ" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.98)، بينما جاءت العبارة (13) ونصها "يتابع المدير مشاكل واهتمامات العاملين بنفسه دون وساطة من أحد" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.74). وبلغ المتوسط لمجال أسلوب التعاون ككل (3.86)، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأسلوب التعاون مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	يحاول المدير الوصول إلى حل وسط في المشكلات التي تطرأ	3.98	0.86	1	مرتفع
16	يطرح المدير ما لديه من أفكار على الشخص الآخر ويستمع لوجهة نظره	3.95	0.91	2	مرتفع
10	يسعى المدير لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حل يرضي جميع الأطراف	3.94	0.87	3	مرتفع
18	يشارك المدير في فتح قنوات اتصال بين العاملين لحل الخلافات بشكل ودي	3.89	0.92	4	مرتفع
11	يحاول المدير تقديم الحوافز لحث العاملين على التعاون	3.86	0.95	5	مرتفع
15	دائماً يميل المدير لمناقشة المشكلة بطريقة مباشرة	3.85	0.91	6	مرتفع
17	يحاور المدير من أختلف معه في الرأي حتى يصل إلى حل وسط لنقاط الخلاف	3.81	0.97	7	مرتفع
12	يسعى المدير لإثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح	3.79	0.97	8	مرتفع
14	يسعى المدير للتوفيق والتعامل بين اهتماماتي واهتمامات الآخرين	3.78	0.96	9	مرتفع
13	يتابع المدير مشاكل واهتمامات العاملين بنفسه دون وساطة من أحد	3.74	1.04	10	مرتفع
	أسلوب التعاون	3.86	0.74		مرتفع

#### ثالثاً- أسلوب التجنب:

تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات محور أسلوب التجنب ما بين (2.82-3.98)، حيث جاءت العبارة رقم (21) والتي تنص على "يحاول المدير أن يفعل ما هو ضروري لتجنب النزاعات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.98)، بينما جاءت العبارة رقم (23) ونصها "يحاول المدير جلب الكراهية لنفسه" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.82). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال أسلوب التجنب ككل (3.70)، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأسلوب التجنب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
21	يحاول المدير أن يفعل ما هو ضروري لتجنب النزاعات	3.98	0.83	1	مرتفع
29	يبذل المدير جهداً لتجنب التوتر	3.92	0.84	2	مرتفع
28	يقوم المدير بما هو ضروري لتجنب التوترات	3.91	0.89	3	مرتفع
22	يشعر المدير أن الاختلافات لا تستحق أن تكون دائماً سبباً للقلق	3.87	0.86	4	مرتفع
20	يحاول المدير إرضاء مشاعر الآخرين مع الحفاظ على علاقاتهم	3.86	0.92	5	مرتفع
27	يخفف المدير من الاحتكاك والمواجهة بين العاملين في أقسام المدرسة	3.77	0.90	6	مرتفع
26	يعمل المدير بين فترة وأخرى لإزالة الملل والروتين	3.69	1.02	7	مرتفع
25	أحياناً يتجنب المدير القرارات التي من شأنها أن تجلب خلافاً أو جدلاً	3.68	1.01	8	مرتفع
19	يدع المدير الآخرين يتحملون مسؤولية حل المشكلات	3.61	0.99	9	متوسط
24	يحاول المدير تأجيل القضية حتى يتاح له بعض الوقت للتفكير في ذلك	3.56	1.02	10	متوسط
23	يحاول المدير جلب الكراهية لنفسه	2.82	1.33	11	متوسط
	أسلوب التجنب	3.70	0.62		مرتفع

#### رابعاً- أسلوب التهدئة والتسوية:

تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات محور أسلوب التهدئة والتسوية ما بين (3.53-3.91)، حيث جاءت العبارة رقم (31) والتي تنص على "يحاول المدير إيجاد حل توفيق في المرتبة الأولى وبمتوسط (3.91)، بينما جاءت



العبارة رقم (32) ونصها "يقدم المدير بعض التنازلات من أجل الحصول على التنازلات من الآخرين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال أسلوب التهدئة والتسوية ككل (3.79)، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأسلوب التهدئة والتسوية مرتبة تنازلياً حسب

#### المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
31	يحاول المدير إيجاد حل توفيق	3.91	0.87	1	مرتفع
37	يجتمع المدير مع الأطراف المتصارعة ليبحث أساليب حل الصراع	3.89	0.89	2	مرتفع
35	يقترح المدير أرضية مشتركة لتقليص حجم الخلاف	3.88	0.86	3	مرتفع
34	يسعى المدير دائماً إلى تقارب بين وجهات نظر المعلمين حول نقاط الخلاف	3.86	0.92	4	مرتفع
36	يعطي المدير الحرية للمعلمين لمناقشة المشكلات بكل ثقة وهدوء	3.85	0.94	5	مرتفع
38	يحاول المدير جعل الشخص الآخر يختار الحل الوسط بنفسه	3.75	0.93	6	مرتفع
33	يوافق المدير على بعض الأمور لإرضاء الجميع	3.71	0.97	7	مرتفع
30	يستعين المدير بالخبراء لحل المشاكل الصعبة داخل المدرسة	3.70	1.04	8	مرتفع
32	يقدم المدير بعض التنازلات من أجل الحصول على التنازلات من الآخرين	3.53	1.03	9	متوسط
	أسلوب التهدئة والتسوية	3.79	0.70		مرتفع

#### خامساً- أسلوب التنازل:

تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات محور أسلوب التنازل ما بين (3.59-3.86)، حيث جاءت الفقرتان رقم (43، و45) والتي تنصان على "يحاول المدير عدم إيذاء مشاعر الآخرين أو جرحهم"، و"إثناء المفاوضات، يحاول المدير أن يراعي مشاعر الشخص الآخر" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.86)، بينما جاءت العبارة رقم (48) ونصها "يسعى المدير إلى التوفيق بين أطراف الصراع للاستفادة من الصراع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.59). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال أسلوب التنازل ككل (3.75)، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأسلوب التنازل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
43	يحاول المدير عدم إيذاء مشاعر الآخرين أو جرحهم	3.86	1.02	1	مرتفع
45	إثناء المفاوضات، يحاول المدير أن يراعي مشاعر الشخص الآخر	3.86	0.88	1	مرتفع
42	يحاول المدير تهدئة الصراع وتسكينه لحين وجود الوقت المناسب لإنهاء الصراع	3.85	0.91	3	مرتفع
41	دائماً يسعى المدير لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حلول ترضيهم	3.81	0.93	4	مرتفع
44	يدع المدير الآخرين يحتفظون بأرائهم إن كان يسعدهم ذلك	3.79	0.94	5	مرتفع
47	يراعي المدير رغبات الطرف الآخر حين إجراء المفاوضات والمناقشات	3.75	0.90	6	مرتفع
46	إذا كان الموقف يبدو مهماً للآخرين فإن المدير يحاول تلبية رغباتهم	3.74	0.91	7	مرتفع
39	بدلاً من مناقشة الأمور المختلف عليها، يحاول المدير أن يشدد على الأشياء المتفق عليها	3.65	0.95	8	متوسط
40	يضحي المدير أحياناً برغباته من أجل رغبات الآخرين	3.60	1.04	9	متوسط
48	يسعى المدير إلى التوفيق بين أطراف الصراع للاستفادة من الصراع	3.59	1.03	10	متوسط

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	أسلوب التنازل	3.75	0.71		مرتفع

- نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لأثر الجنس بينما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجداول أدناه توضح ذلك.

#### أولاً- الفروق الإحصائية حسب متغير الجنس:

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين. جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين

الأساليب	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
أسلوب المنافسة	ذكر	110	3.75	0.69	0.79	323	0.43
	أنثى	215	3.69	0.59			
أسلوب التعاون	ذكر	110	3.90	0.78	0.82	323	0.41
	أنثى	215	3.83	0.72			
أسلوب التجنب	ذكر	110	3.81	0.60	2.23	323	0.03
	أنثى	215	3.64	0.62			
أسلوب التهدئة والتسوية	ذكر	110	3.87	0.69	1.55	323	0.12
	أنثى	215	3.74	0.71			
أسلوب التنازل	ذكر	110	3.87	0.66	2.16	323	0.03
	أنثى	215	3.69	0.72			

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  تعزى لأثر الجنس في جميع الأساليب باستثناء أسلوب التجنب، وأسلوب التنازل وجاءت الفروق لصالح الذكور.

#### ثانياً- الفروق الإحصائية حسب متغير المؤهل العلمي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي في أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي

الأساليب	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي
أسلوب المنافسة	بكالوريوس	217	3.68
	دبلوم	34	3.93
	ماجستير فأعلى	74	3.68
	المجموع	325	3.71
أسلوب التعاون	بكالوريوس	217	3.90
	دبلوم	34	3.74
	ماجستير فأعلى	74	3.79
	المجموع	325	3.86
أسلوب التجنب	بكالوريوس	217	3.69
	دبلوم	34	3.93
	ماجستير فأعلى	74	3.63
	المجموع	325	3.70
أسلوب التهذئة والتسوية	بكالوريوس	217	3.80
	دبلوم	34	3.88
	ماجستير فأعلى	74	3.71
	المجموع	325	3.79
أسلوب التنازل	بكالوريوس	217	3.76
	دبلوم	34	3.81
	ماجستير فأعلى	74	3.70
	المجموع	325	3.75

يبين الجدول (11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغير المؤهل العلمي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (12).

جدول (12) تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين

الأساليب	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
أسلوب المنافسة	بين المجموعات	1.87	2	0.93	2.431	0.09
	داخل المجموعات	123.60	322	0.38		
	الكلي	125.47	324			
أسلوب التعاون	بين المجموعات	1.22	2	0.61	1.118	0.33
	داخل المجموعات	175.14	322	0.54		
	الكلي	176.35	324			
أسلوب التجنب	بين المجموعات	2.23	2	1.11	2.937	0.05
	داخل المجموعات	122.05	322	0.38		

الأساليب	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أسلوب التمدئة والتسوية	الكلي	124.28	324			
	بين المجموعات	0.68	2	0.34	0.677	0.51
	داخل المجموعات	160.55	322	0.50		
أسلوب التنازل	الكلي	161.22	324			
	بين المجموعات	0.28	2	0.14	0.281	0.76
	داخل المجموعات	161.21	322	0.50		
	الكلي	161.49	324			

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأساليب.

### ثالثاً- الفروق الإحصائية حسب متغير الخبرة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر سنوات الخبرة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة.

الأساليب	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المنافسة	4-1	72	3.74	بين المجموعات	1.27	2	0.63	1.641	0.20
	10-5	116	3.77	داخل المجموعات	124.21	322	0.39		
	11 فأكثر	137	3.64	الكلي	125.47	324			
التعاون	4-1	72	3.78	بين المجموعات	0.998	2	0.50	0.916	0.40
	10-5	116	3.93	داخل المجموعات	175.36	322	0.55		
	11 فأكثر	137	3.84	الكلي	176.35	324			
التجنب	4-1	72	3.85	بين المجموعات	2.52	2	1.26	3.337	0.04
	10-5	116	3.70	داخل المجموعات	121.75	322	0.38		
	11 فأكثر	137	3.62	الكلي	124.28	324			
التمدئة والتسوية	4-1	72	3.79	بين المجموعات	1.55	2	0.77	1.561	0.21
	10-5	116	3.87	داخل المجموعات	159.68	322	0.50		
	11 فأكثر	137	3.71	الكلي	161.22	324			
التنازل	4-1	72	3.74	بين المجموعات	1.44	2	0.72	1.449	0.24
	10-5	116	3.83	داخل المجموعات	160.05	322	0.50		
	11 فأكثر	137	3.68	الكلي	161.49	324			

يبين الجدول (13) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة

في جميع الأساليب باستثناء أسلوب التجنب، ولبين الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (15).

جدول (14) المقارنات البعدية بطريقة شفوية (Scheffe) لأثر سنوات الخبرة على أسلوب التجنب

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-10	أكثر من 10
أقل من 5 سنوات	3.85			
5-10	3.70	0.15		
أكثر من 10 سنوات	3.62	*0.23	0.08	

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات وجاءت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات.

#### مناقشة النتائج:

○ أولاً- مناقشة نتائج السؤال الأول: ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرفعة وبجميع مجالاتها، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.70-3.86) والانحرافات المعيارية ما بين (0.62-0.74). بحيث جاء مجال أسلوب التعاون بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، تلاه أسلوب التهدئة والتسوية بالمرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، ثم أسلوب التنازل بالمرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، تلاه أسلوب المنافسة بالمرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة، وجاء أسلوب التجنب بالمرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة.

اعتماداً على هذه النتيجة يتضح أنه لا يمكن أن يتم استخدام استراتيجية واحدة فقط لحل الصراعات التي تنشأ بين المعلمين؛ بل هناك عدة طرق وأساليب ويعتمد اختيارها على موضوع الصراع، وحجمه وغيرها من العوامل الأخرى. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس باتوا ينظرون إلى الصراع التنظيمي بنظرة إيجابية، بدلاً من النظرة السلبية التي كان ينظر له بها، وكأنه مرض يهدد كيان المؤسسة التعليمية، فضلاً عن وجود ثقة متبادلة وتعاون بين المعلمين والمدير، واعتماد الآخر لأكثر الأساليب مرونة في التعامل مع الصراع بين المعلمين، وإضافة إلى أنه يدل على اقتناع المعلم بأن مدير المدرسة قادر على إدارة الصراع بشكل جيد، وبأساليبه التي يعتمدها للتقليل من آثاره السلبية، والاستفادة منه لتحقيق نتائج إيجابية. كما من الممكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس مطلعون على أسباب المشكلات أو الصراع الذي يمكن أن يحدث بين المعلمين، لذا فقد تكونت لديهم استراتيجيات واضحة لكيفية حل هذه المشكلات، والاستفادة منها في تحفيز المعلمين على تقديم أفضل أداء لديهم، لذا فهم يتعاملون معها بأكثر من أسلوب تبعاً للموقف الذي يواجهونه، كما أنهم يمتازون بالكفاءة والمرونة العاليتين. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من ملكاوي والعمري (Malkawi, & Al Omari, 2020)، وزاهد وآخرين (Zahid al., 2019)، ووولور وآخرون (Wolor et al., 2019)، وبريندا (Brenda, 2019)، وحفيظ (2018)، وتاسيسا (Tasisa, 2016)، والطراونة (2016). واختلف مع دراسة كل من جعفر (2020)، وأبي عصبه (2019)، وذويب (2019)، وفرج الله (2019)، وحورية (2018)، والفقعاوي (2017)، وعبد الفتاح (2016).

○ مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

#### أولاً- الجنس:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس في جميع الأساليب باستثناء أسلوب التجنب، وأسلوب التنازل وجاءت الفروق لصالح الذكور. وتعزو الباحثان السبب في ذلك إلى أن أساليب الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو المدارس هي نفسها بغض النظر عن جنسه، لأن أسباب الصراع هي نفسها لدى المعلمين والمعلمات، كعدم وضوح المسؤوليات والواجبات. أما عن وجود فروق في أسلوب التجنب والتنازل والتي جاءت لصالح الذكور، فتعزو الباحثان السبب في ذلك إلى محاولة مديري المدارس التقليل من الصراعات بين المعلمين، نظراً لطبيعتهم الذكورية، وطريقة تعبيرهم التي قد تكون عنيفة أحياناً التي من الممكن أن تتطور إلى مواجهة بالأيدي، فالإناث أكثر التزاماً بالقوانين والأنظمة، بالإضافة إلى طبيعة الإناث التي تجعل من الصعب تقبل أسلوب التنازل أو التجنب لحل الصراعات القائمة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من جعفر (2020)، وأبي رمان (2019)، وذويب (2019)، والفضلي (2019) وحفيظ (2018)، واختلفت مع دراسة كل من أبي عصبه (2019)، والطراونة (2016).

#### ثانياً- المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في جميع الأساليب، وتعزى النتيجة إلى أن جميع المعلمين من كافة المؤهلات العلمية يحملون تصورات متشابهة حول أساليب الصراع التنظيمي التي يتعامل معها مديرو المدارس، ويمكن أن تعزى أيضاً إلى تشابه البيئة التعليمية في المدارس، فاللوائح والقوانين هي نفسها التي تطبق على كافة المعلمين، دون النظر إلى مؤهلاتهم العلمية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من جعفر (2020)، وأبي رمان (2019)، وأبي عصبه (2019)، وذويب (2019)، والطراونة (2016)، واختلفت مع دراسة كل من الفضلي (2019)، وحفيظ (2018).

#### ثالثاً- سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في جميع الأساليب باستثناء أسلوب التجنب وجاءت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات، وتعزو الباحثان السبب في ذلك إلى أن ذوي سنوات الخبرة الطويلة كونوا علاقات جيدة مع زملائهم بالعمل، الأمر الذي زاد من ولائهم للمدرسة، ويمكن أن تعزى أيضاً إلى أن أفراد الدراسة يتلقون التعليمات والقوانين موحدة ومحددة مسبقاً من جهة واحدة وهي وزارة التربية والتعليم، لذا تقاربت آراؤهم ووجهات نظرهم. أما أسلوب التجنب والتي جاءت لصالح أقل من 5 سنوات، فتعزو الباحثان السبب في ذلك إلى أن المعلمين الأقل خبرة يحاولون في بداية حياتهم المهنية تجنب الصراعات التنظيمية، وبذل كافة جهودهم في العمل. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من جعفر (2020)، وأبي

رمان (2019)، وذويب (2019)، والطراونة (2016)، واختلف مع دراسة كل من أبي عصبه (2019)، والفضلي (2019) وحفيظ (2018).

## التوصيات والمقترحات.

بناءً على نتائج الدراسة؛ توصي الباحثتان وتقتحان ما يلي:

- 1- ترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية وأبعادها، وتعزيز إدراك العاملين بالمدارس بأهميتها وتأثيرها في الأداء الإيجابي لهم، وبالتالي الأداء الكلي للمدرسة.
- 2- تعميق فهم مديري المدارس للصراع التنظيمي، وزيادة توعيتهم بكيفية تشخيص الصراع، وإدارته باستخدام أساليب مختلفة وتحسس المشكلات قبل وقوعها.
- 3- عقد دورات تدريبية تثقيفية للعاملين بالمدارس لتوعيتهم بمبررات وجود العدالة التنظيمية داخل المنظمة.
- 4- عقد دورات وورش عمل حول آليات اتخاذ القرار ومدى أهمية مشاركة المعلمين فيه، لتمكين المعلمين من التعامل مع إدارة استراتيجيات الصراع.
- 5- إجراء المزيد من الدراسات المماثلة للدراسة الحالية حول العدالة التنظيمية واستراتيجيات الصراع وباستخدام متغيرات أخرى، ومناطق مختلفة في المملكة الأردنية الهاشمية، وعلى مجتمعات مختلفة.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو عصبه، إسماء. (2019) إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمّان [ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أحمد، إبراهيم؛ وهنطش، عصام. (2019). إدارة الضغوط ومعادلة التوترات، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- بني هاني، محمد والغرايبة، الآء. (2016). واقع الصراع التنظيمي وإدارته في المدارس الحكومية للبنات في الأردن. العلوم التربوية، 1(4)، 408-428.
- البوم، محمود. (2015). دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، 1(2)، 146-168.
- جبران، علي. (2017). الصراع التنظيمي بين المعلمين واستراتيجيات مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين في الأردن. العلوم التربوية، 3(4)، 301-336.
- الجرايده، محمد؛ والعريبي، حمدان. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس لأسلوب التفاوض في إدارة الصراع في ولاية جعلان بني بو حسن في سلطنة عمان: المنارة، 24(4)، 299-323.
- جعفر، نسيم. (2020). أثر العدالة التنظيمية في التقليل من حدة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة [ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- حفيظ، إيمان. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.

- حلاق، بطرس. (2020). السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- حورية، هشماوي. (2018). أنماط القيادة الإدارية وأثرها على الصراع التنظيمي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر، الجزائر.
- ذويب، رميصاء. (2019). العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرياح ورقله، الجزائر.
- زيفعة، شمس الدين؛ وعدالة، نعيمة. (2018). الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع داخل المنظمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الصديق بن يحيى-جيجل، الجزائر.
- سحاري، وفاء. (2020). إدارة الصراع التنظيمي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم البواقي، الجزائر.
- الطراونة، دعاء. (2016) أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم [ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، الأردن.
- عبيدات، ذوقان؛ وكايد، عبد الخالق؛ وعبد الرحمن، عدس. (2005) البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر.
- العدوان، هديل. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العطير، نسرين؛ وسعدون، سهيلة؛ وطواهرية، حفيظة. (2020). أسباب الصراع التنظيمي لدى العاملين [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- فراج، حشمت. (2015). الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات. مجلة التربية، 4(163)، 12-56.
- فرج الله، فواز. (2019). دور العدالة التنظيمية في حد صراعات الموظفين بالمؤسسات الرياضية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- الفضلي، ناصر. (2019). العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس بدولة الكويت وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، المملكة الأردنية.
- الفقعاوي، ميسون. (2017). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة [ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة.
- المغربي، محمد الفاتح. (2016). السلوك التنظيمي. دار الجنان للنشر والتوزيع.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Brenda, M. M. (2019). Nature and Sources of Organizational Conflict Among University Employees: A Case Study of University of Zambia Students Affairs Unit [Unpublished Master Thesis Dissertation]. University of Zambia.
- Elkhateeb, T. (2017). The Role of Woman Education in Preventing Intellectual Extremism in Society: Lecturers at University of Hail in Saudi Arabia Attitudes and Expectations. Journal of American Academic Research. 5(4), 18-25.



- Escofet, N., Cusi, P., & Sellens, J. (2019). Sustainable Human Resource Management: How to Create a Knowledge Sharing Behavior through Organizational Justice, Organizational Support, Satisfaction and Commitment. *Sustainability*. 11 (5419), 1-20.
- Malkawi ,N., & Al Omari, K. (2020). The Role of Organizational Justice in Managing Organizational Conflict Case Study at Jordanian Marseilles company for Real Estate Investments \ Irbid City. *International Journal of Research in Engineering*. 10 (7), 43-56.
- Maresi, M. (2021). Conflict Management Strategies and Organizational Performance (A Survey of Microfinance Institutions in Nairobi) [Unpublished Master Thesis Dissertation]. Kenya Methodist University.
- Tasisa, Y. (2016). Assessment of Conflict Managment Practice: The Case of Arba Minch University [Unpublished Master Thesis Dissertation]. Arba Minch University, Ethiopia.
- Wolor, C., Supriyati, Y., & Purwana, D. (2019). Effect of Organizational Justice, Conflict Management, Compensation, Work Stress, Work Motivation On Employee Performance Sales People. *Humanities & Social Sciences Reviews*. 7 (4), 1277-1284.
- Zahid, A., Zahra, M., Amjad, M., Mukhtar, R., Hamza, M., & Athar, R. (2019). Influence of Organizational Conflict Management and Procedural Justice on Employee Performance in Academia of Pakistan. *Journal of Research in Psychology*. 1(2), 16-19.