

The Practice Level of School Principals in Zarqa First Education Directorate in Organizational Conflict Management Skills as Perceived by Teachers

درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المعلمون

Fares Al-Khalilah^{1*}.

¹Ministry of Education, Zarqa, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 01 Apr 2023

Accepted 08 May 2023

Published 01 Oct 2025

*Corresponding author:

Ministry of Education, Zarqa, Jordan.

Email: mohamedabudalo@yahoo.com.

Abstract

This study aimed to identify the degree of practice of school principals in first Zarqa region in the skill of managing organizational conflict, as perceived by teachers. A descriptive approach was used, and the results showed that the practice level of school principals in managing organizational conflict was moderate. There were no statistically significant differences due to variables such as sex, educational qualification, or years of experience; however, differences favored school principals. The study recommends conducting training courses to guide school principals on the importance of using appropriate methods to manage organizational conflicts that occur in their schools. Additionally, school administrations should establish sound principles and rules to organize workflows and distribute tasks among teachers fairly and objectively, each according to their specialization. It is also advised to clarify and promote the use of the cooperation approach among school principals and teachers by involving teachers in decision-making processes, delegating authority, enhancing administrative transparency, and assisting teachers in preparing annual plans. Furthermore, researchers are encouraged to explore the skill of managing organizational conflict among school principals and to examine its relationship with other variables, such as teachers' job performance.

Keywords: Education, Conflict Management, School Administrators.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المعلمون، تكونت عينة الدراسة من (٥١٧) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي، استخدم المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الصراع التنظيمي جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

توصى الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لتوجيه مديري المدارس بأهمية استخدام الأساليب المناسبة لإدارة الصراعات التنظيمية التي تحدث في مدارسهم.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، إدارة الصراع التنظيمي، مديرو المدارس، منطقة الزرقاء الأولى.

١. المقدمة

١،١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تسعى المؤسسات التربوية إلى تحقيق أهدافها بواسطة الكوادر الإدارية العاملة فيها، من خلال تزويدها بالمعلومات والأنظمة والقوانين اللازمة لسير العملية التعليمية التعلمية، ولا يمكن أن يكون هناك استقرار دائم في أي مؤسسة تربوية ذلك وفقاً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر على مستوى الصراع في المؤسسات التربوية بشكل إيجابي أو سلبي بحسب الجهات المتصارعة، وتعد ظاهرة الصراع التنظيمي إحدى الظواهر الطبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمؤسسات على اختلاف أنواعها.

وللصراع التنظيمي بالغ الأهمية في المؤسسات التربوية، فهو المحرك الفعال نحو التغيير، فالمؤسسة تبقى دائماً في تفاعل وحراك مستمر، وإن كانت تنظيماً موجهاً نحو تحقيق أهداف محددة إلا أن هذه المؤسسة لا بد أن يحدث فيها التغيير والتطوير والتجديد المستمر في ظل متطلبات العصر والأخذ بالأساليب الحديثة في كل نواحي الحياة، فالمؤسسة بإدارتها لا تستطيع أن تتجنب الصراعات لأنها ظاهرة طبيعية في أي تجمع بشري، ويساهم الصراع في مساعدة المديرين على بناء رؤى واضحة قبل الإقدام على التخطيط أو اتخاذ القرارات (الغافري، ٢٠١٠).

والمدارس كغيرها من المؤسسات التربوية التي تساهم في بناء وتربية الإنسان، ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، ولكي تؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء فإنها بحاجة إلى إمكانيات مادية وبشرية، وإلى جهاز إداري يتولى القيام بمجموعة من العمليات التي يتم بموجبها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها وتوظيفها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (السرطان، ٢٠١٣).

لذا فإن ظهور أي نوع من أنواع الصراع داخل المدارس هو من أهم قوى وعوامل التغيير الذي يتحفز من خلال الصراع، وتعد مهارة إدارة الصراع التنظيمي داخل المدرسة عاملاً هاماً يميز المدير الحقيقي من المدير الموجود بالاسم فقط، والمدير الناجح يعمل ويسعى جاهداً إلى تحليل الأسباب الكامنة وراء حدوث الصراعات وفهمها للعمل على حلها والسيطرة عليها بالشكل المناسب لجميع الأطراف المتنازعة (عياصرة وبني أحمد، ٢٠٠٨).

وليس من السهل تحقيق ذلك إن لم يتلق المدير المعرفة النظرية التي يتخذها مرجعية له في معالجة الصراعات التي تحدث في المدرسة، كما يحتاج إلى تدريب عملي يكسبه مهارات لإدارة الصراع، فالمواهب الشخصية غير كافية وحدها لمدير بالكفايات والقدرات التي تعينه على أن يواجه بها أعباءه الإدارية والفنية، ومنها مهارة إدارة الصراعات التنظيمية التي إذا لم يتم صقلها وتنميتها لدى مديري المدارس لن يتمكنوا من التعامل معها وحلها، ولن يكونوا قادرين على الثبات والاستمرار في إدارة الأعمال المدرسية (قطيشات، ٢٠١٤).

ولم يتفق العلماء والباحثين على مفهوم واحد للصراع التنظيمي تبعاً لتفسير كل باحث لمعنى الصراع وفقاً للمجال الذي يعمل به، حيث عرفه جوتام (Gautam, 2012) بأنه "أمر غير مرغوب فيه يولد دافعاً شخصياً مادياً ومعنوياً يجعل تنفيذ العمل أكثر فاعلية وكفاءة، وهنا تتولد روح المنافسة بحيث يسير العمل بأسلوب يختلف عن المعتاد"، ويعرفه (كافي، ٢٠١٧) بأنه "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل"، ويعرفه حسين (Hossain, 2017) بأنه "الخلاف الناشئ بين الأفراد على أفكار أو قيم أو أهداف محددة"، كما ويعرف بأنه "سلوك ناجم عن الصدام الناتج من التفاعل المباشر للأفراد أو الجماعات، يهدف إلى إرباك أو إحباط مصالح ورغبات جماعة أخرى يُنظر إليها على أنها مصدر لتعطيل مصالح وأهداف أولئك الأفراد أو الجماعات" (زبد، ٢٠٢١).

وللصراع التنظيمي بالغ الأهمية في المؤسسات التربوية، فهو المحرك الفعال نحو التغيير فيها، فالمؤسسة تبقى دائماً في تفاعل وحراك مستمر، وإن كانت تنظيماً موجهاً نحو تحقيق أهداف محددة إلا أن هذه المؤسسة لا بد أن يحدث فيها التغيير والتطوير والتجديد في ظل متطلبات العصر والأخذ بالأساليب الحديثة في كل نواحي الحياة، فالمؤسسة بإدارتها لا تستطيع أن تتجنب الصراعات الحتمية فهي ظاهرة طبيعية في أي تجمع بشري، ويساهم في مساعدة المديرين على بناء رؤى

واضحة قبل الإقدام على التخطيط أو اتخاذ القرارات، وإيجاد الأجواء التنظيمية في المؤسسة التربوية التي تجعل من الصراع هادفاً ولطيفاً وتسيره نحو الإبداع والتطوير والتجديد (الغافري، ٢٠١٠).

كما أن له بعض الوظائف المهمة التي تساعد في تحويله من صراع مدمر إلى صراع إيجابي له دوره ووظيفته كأداة فعالة وذات اتصال وثيق بقضايا التغيير الاجتماعي وضبطه، فهو يساعد على تحقيق التكامل والاندماج واستعادة التوازن والاستقرار المؤسسي، وزيادة التنسيق بين أطرافه، هذا بالإضافة إلى الوظيفة الأساسية للصراع والتي تكون في الغالب العمل على دعم وتأكيد عمليات السيطرة على الموارد المحدودة أو المرغوب بها من قبل أحد الأطراف (عبد الفتاح، ٢٠١٢).

ويحدث الصراع في المؤسسات التربوية على مستويات عدة اتفق عليها الباحثون في مجال الإدارة التربوية ومنها:

- الصراع التنظيمي على المستوى الفردي: ويكون عندما لا يستطيع فردين أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما (الشرقاوي، ٢٠١٦). ويرى عياصرة وبني أحمد (٢٠٠٨) أن الصراع داخل الفرد يتولد نتيجة لمجموعة من العوائق الداخلية (عيوب بدنية مثل النسيان، أو قبح المنظر، أو الشرود الذهني)، وقد تكون عوائق خارجية (الاقتصادية، والاجتماعية، والمستوى الإداري).
- الصراع على مستوى الأفراد: وينشأ الصراع بين الأفراد عندما يكون هناك نوع من التناقض بين الأشخاص وخاصة إذا كان الهدف المراد تحقيقه مشترك، وعملوا مع بعضهم البعض لفترة من الزمن مما يجعلهم مدركين لنقاط الضعف للطرف المقابل، وقادرين على تقييم الأداء للزملاء في نفس المهمة ومن هنا ينشأ الصراع في المؤسسة (كافي، ٢٠١٧).
- الصراع على مستوى الجماعات: يحدث هذا الصراع عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد المؤسسة في الآراء والأهداف أو الاختلاف في آليات وطرق أداء العمل (الشرقاوي، ٢٠١٦).
- الصراع على مستوى المنظمة: حيث يتخذ هذا النوع من الصراع أشكالاً عديدة وقد حددها (محمد، ٢٠١٤) بالصراع الأفقي والذي يحدث بين العاملين أو الدوائر في المستوى الوظيفي الواحد، والصراع العمودي الذي يحدث بين المشرفين والتابعين في العمل والذين لا يوجد بينهم اتفاق حول الطرق والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.

وتتعدد أسباب الصراع التنظيمي تبعاً لنوع الجماعة وتعدد الثقافات والقيم وتباينها بين العاملين في المؤسسات، ويرى (شلاي، ٢٠١٩) أن هناك أسباب عديدة تؤدي إلى إيجاد الصراعات التنظيمية وتتمثل بتعدد المهام والواجبات الإدارية في المؤسسة واختلاف المهام والوظائف التي يؤديها الأفراد العاملون يؤدي لتمسك كل طرف من الأطراف بأهدافه الخاصة به، ووجود إمكانية لظهور التناقضات بين الأهداف الخاصة والأهداف العامة للتنظيم، مما يؤدي إلى نشأة الصراع، كما أن من أسباب الصراع عدم وجود تقنية واضحة للأدوار والمهام الملقاة على العاملين، فمفهوم عدم وجود تقنية لكثير من الأمور يسبب صراعاً حول الأولويات في العمل، وقد يكون هذا موجود في المراحل الأولى لتشكيل المؤسسة، حيث يكون الاعتماد على العلاقات الغير رسمية أكبر من الاعتماد على القواعد والإجراءات المقننة، ومن تلك الأسباب الاعتماد على موارد محدودة مشتركة والتي تزيد من احتمالية حدوث الصراعات بين الوحدات الإدارية وذلك عندما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المحدودة.

ويترتب على تلك الأسباب العديد من الآثار السلبية والتي تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية وانخفاض مستوى الفاعلية للمؤسسة، وقد يقود إلى العنف ويتسبب في أضرار مادية وجسدية، وخلق جوٍّ مشحوناً بالكراهية والحقد والذي يؤدي إلى القضاء على روح الفريق اللازمة للتعاون والتنسيق وإنجاز الأعمال المطلوبة، كما أن الصراع يدفع المديرين في الغالب للتحويل من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي فيها، مما يؤدي إلى التوقف عن بحث الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتتخذ الإدارة العليا القرارات بنفسها دون الرجوع للأفراد العاملين فيه (شلاي، ٢٠١٩؛ والخالدي، ٢٠١٢).

وقد ذكر جيبسون (Gibson, 2011) أن هناك آثار مترتبة على حدوث الصراع وتؤثر وتنعكس على أفراد المؤسسة كآثار النفسية التي تتمثل في حالات القلق واضطراب النوم، والاكتئاب والإحباط والإرهاق، وعدم تقدير الذات، وفقدان الروح المعنوية، بالإضافة للآثار المعرفية والتي تعني بعدم المقدرة على صنع القرارات الصحيحة، وضعف التركيز، واضطراب في الذاكرة وتكرار النسيان، والتنافر المعرفي، والآثار الفسيولوجية المتمثلة في ارتفاع معدل دقات القلب، وارتفاع ضغط الدم، والتعرق، وزيادة نسبة السكر في الدم، وارتفاع أو انخفاض حرارة الجسم.

وتتعدد الأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها حل الصراعات التي تحدث في المؤسسة، ويقع على عاتق الجهاز الإداري إيجاد الحلول والبدائل المناسبة للمشاكل التي تتسبب في احتدام وزيادة حدة الصراع في داخل المؤسسة، وقد لخص الباحثون أساليب إدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسات التربوية على النحو التالي:

- أسلوب التجنب: يرى شلاي (٢٠١٩) أنه عادة ما يتم استخدام هذه الطريقة عندما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الوحدة التنظيمية والوحدة الأخرى المتصارعة معها، فيكون هنا الحل الملائم بعدم حل المشكلة وتجاهلها وتناسيها أو اعتبار أنها سوف تحل تلقائياً مع مرور الوقت، وقد يشير التجنب إلى عدم رغبة الطرفين بحل المشكلة حتى ولو أدى الأمر إلى تفاقمها فيما بعد، مما قد يستدعي تدخل المستوى التنظيمي الأعلى ولذلك ينصح باستخدام هذه الطريقة بحذر وفي أقل الظروف من قبل الإدارات المعنية.
- أسلوب التنافس: يرى جعفر (Ghaffar, 2019) أن هذا الأسلوب يتسم بالحزم وعدم التعاون ويعبر عن القوة عند استخدامه ورغبة أحد الأطراف بالحصول على مكاسب على حساب الطرف الآخر. بينما يرى (كافي، ٢٠١٧) أن هذا الأسلوب عادة ما يتجه نحو التأكيد على مبدأ الكسب أو الخسارة، ويسعى الفرد لتحقيق أهدافه على حساب الآخرين، ويلجأ أطراف الصراع إلى استخدام القوة التنظيمية النسبية لكل منهما.
- أسلوب التعاون: ويعني بالتعاون المشترك بين أطراف النزاع، والقدرة على تبادل المعلومات والنقاش للوصول إلى حلول فعالة للمشاكل التي تعترض سير العمل، ويعتمد هذا الأسلوب على الاتصالات المفتوحة وتفسير سوء التفاهم من خلال تحليل الأسباب الكامنة وراء حدوث الصراعات، ويرتكز على تقبل أطراف الصراع لرغبات واهتمامات الطرف المقابل (جرار، ٢٠١٩).
- أسلوب استخدام السلطة (القوة): وهذا الأسلوب يعني استخدام السلطة في حال عدم قبول أحد الأطراف الحلول المقدمة من الإدارة (بطاح، ٢٠٠٦). وتلجأ الإدارة إلى استخدام نفوذها القانونية في حل الصراعات القائمة بين الأطراف باستخدامه، ولكن هذا الأسلوب لا يفضل أن يتم استخدامه في جميع الأوقات، بل في المواقف والحالات الطارئة التي تتطلب من الإدارة ذلك (جمال، ٢٠١٨).

وتتطلب أساليب إدارة الصراع التنظيمي من مديري المدارس امتلاك العديد من المهارات والطرق المناسبة للسيطرة عليها وحالها، لأن الإدارة المدرسية تُعد القوة الرئيسية المحركة لجميع عناصر العملية التعليمية، ويقع على عاتقها العديد من المهام والمسؤوليات والواجبات الوظيفية التي تتطلب من الإدارة سرعة التعامل مع المستجدات في بيئتها الداخلية والخارجية. ذلك لأن المدارس بطبيعتها بيئة معقدة ومهيأة لحدوث صراعات كثيرة فيها، والقادة المميزون هم القادرين على نشر روح التعاون فيما بين المعلمين من أجل تحقيق الأهداف وتشجيع التفاعلات بينهم بدلاً من اشتداد المنافسة وتفاقم الصراعات (Boucher, 2013). لذا فإن مهمة الإدارة ليست القمع أو حل جميع الصراعات التي تحدث، بل إن مهمتها هي إدارة الصراعات من أجل تعزيزها وعدم الانتقاص من أداء المؤسسة والعمل على تقويتها وتوجيهها الوجهة الصحيحة (Longe, 2015).

ومما لا شك فيه أن للصراع التنظيمي علاقة قوية ومباشرة بالإبداع، فالصراع التنظيمي وما يثيره من جدل ومناقشات يحفز الأفراد نحو التفكير ويزيد من فهمهم لموضوع الجدل، ويدفعهم للتحدي الذي يطور وينمي الإبداع والابتكار في المدرسة، لأن الإبداع ضرورة للبقاء للكادر الإداري المدرسي وتطوره، كما أنه يساعد الجهاز الإداري في مواجهة المشكلات المعاصرة والتحديات المستقبلية، ومن مهام الإداري في المدرسة أن يعمل على إدارة الصراعات ويوجهها الوجهة الصحيحة ويحاول منع إيصاله إلى مرحلة الإرباك والتعطيل للأعمال المدرسية (خليل، ٢٠١٤).

ويرى روفيد (د.ت) أن هناك مجموعة من المقترحات التي تساعد الإداري على إدارة الصراع بشكل أكثر فاعلية وكفاءة، وبالتالي تعمل على تخفيض تكلفة الصراع مثل تنمية الوعي بالصراعات وبناء وتطوير مهارات إدارة الصراعات التنظيمية، وقياس أساليب الصراع وتطوير روح العمل الجماعي، وإيجاد خيارات مناسبة لتسوية الصراعات، وترسيخ مفاهيمه وثقافته في المدارس.

وتشير الحريري (٢٠١١) أن هناك مهارات لإدارة الصراعات التي تحدث داخل المدرسة وتساعد على سهولة التعامل مع الصراعات وهي كالتالي:

- مهارة التوجيه: تتمثل في القيم والآراء والمعتقدات والفرص التي تزيد من القدرة على التوصل لإدارة الصراعات المدرسية بكفاءة وفاعلية.

- مهارة التفكير التقليدي: وهي عبارة عن سلوكيات التحليل والتنبؤ والمقارنة والتقييم السليم للحلول الإبداعية للمشكلات ذات الصلة بالصراع.
- مهارة الذكاء الوجداني: أي المدير الذي يتمتع بنسبة مرتفعة من الذكاء الوجداني نجد أنه في تناغم مع إشارات الذاتية، فهو يدرك كيف تؤثر مشاعره على أدائه الوظيفي، والذكاء العاطفي يعد ميزاناً للسيادة الخفية للذكاء المعرفي، ذلك لأن المدارس هي أماكن تحتل بها العواطف دوراً بارزاً لذا يتوجب على مدير المدرسة الاهتمام بمشاعر الأفراد والتعرف عليها والتعامل معها بشيء من العاطفة وتوخي العدالة واحترام الآخرين.

١,١,١ الدراسات السابقة

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وترتيبها من الأقدم للأحدث على النحو الآتي:

أجرت بوشر (Boucher, 2013) دراسة هدفت إلى تحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في شمال مدينة كارولينا الجنوبية، وفحص العلاقة بين المناخ المدرسي وأسلوب إدارة الصراع التنظيمي، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي بالإضافة للمقابلات لجمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة من (١٧٦) مديراً، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين أسلوب إدارة الصراع التنظيمي ومؤشرات المناخ التنظيمي، وأشارت نتائج المقابلات إلى أن فهم قادة المدارس لممارسات الإدارة الرئيسية لمواجهة الصراع تستند إلى الثقة، ودقة الاستماع للأطراف المتصارعة، وعلاج الصراع الجاري فوراً وبطريقة مباشرة.

وقام أبو سنيّة والبياتي (٢٠١٤) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلماً ومعلمة، استخدم الباحثان أداة الاستبانة لجمع المعلومات، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي جاءت متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وتبعاً لمتغير الرتبة ولصالح معلم خبير، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وأجرت الطراونة (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم، استخدم أسلوب المسح الشامل، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٥) مديراً ومديرة، واستخدم الاستبانة لجمع المعلومات، أظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

وهدف دراسة محاميد (٢٠١٨) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء المدرسي كما يراها المعلمون، استخدم المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (٢٣٦) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة إدارة الصراع التنظيمي جاءت متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر سنوات الخبرة ولصالح المعلمين أصحاب خبرة من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات، وعدم وجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي.

وأجرى حماد وسلامة (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقتها بالتمكين الإداري لديهم كما يراها المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٨) معلماً ومديراً ومشرفاً، أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة فاعلية كبيرة في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

أجرى آيلجن (Ilgan, 2020) دراسة هدفت لفحص أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، ومقارنتها تحت بنود متغيرات ديموغرافية معينة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من (١٥٦) مدير مدرسة، استخدم

مقياس الصراع التنظيمي، أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الأساليب استخداماً هو أسلوب التعاون والتسوية، وأن الأقل استخداماً أسلوب السيطرة وأسلوب التجنب، كما أظهرت النتائج أن مديري المدارس قد استخدموا أسلوب الالتزام بشكل كبير، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في إدارة الصراع التنظيمي بناءً على سنوات الخدمة لمدير المدرسة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

كما أجرى زيد (٢٠٢١) دراسة هدفت للكشف عن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، استخدم المنهج الخليط، تكونت عينة الدراسة من (٣٧٢) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي جاءت كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري (الجنس، والخبرة).

وقام كل من أوزوكي وأوبيكوي (Uwaezuoke & Obiekwe, 2021) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على ممارسات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس لتقديم الخدمات الجيدة في المدارس الثانوية العامة في ولاية أنهار، واستخدم المنهج الكمي، تكونت عينة الدراسة من ١٣٠ مديراً و ٦٥٠ معلماً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس والمعلمين اتفقوا على استخدام مديري المدارس لمبدأ تفادي إدارة النزاعات لتجنب الاشتباكات، كما أظهرت أن استخدام المديرين للأسلوب الحازم في تنفيذ المهام بعيداً قليلاً عن العلاقات الإنسانية في التعامل مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل وأدائه.

١,٢,٢ التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

– المنهجية: استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي المسحي كدراسة (محاميد، ٢٠١٨؛ Ilgan, 2020)، بينما استخدمت دراسة (أبو سنية والبياتي، ٢٠١٤؛ Boucher, 2013؛ حماد وسلامة، ٢٠١٩) المنهج الوصفي الارتباطي، في حين استخدمت دراسة (الطراونة، ٢٠١٦) أسلوب المسح الشامل، أما دراسة أوزوكي وأوبيكوي (Uwaezuoke & Obiekwe, 2021) فقد استخدمت المنهج الكمي.

– العينة: تم تطبيق جميع الدراسات السابقة على مديري المدارس كما هو الحال في الدراسة الحالية.

– الأداة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتشابهت مع أغلب الدراسات السابقة كدراسة (أبو سنية والبياتي، ٢٠١٤؛ الطراونة، ٢٠١٦؛ محاميد، ٢٠١٨؛ حماد، ٢٠١٩؛ Uwaezuoke & Obiekwe, 2021).

– الاستفادة من الدراسات السابقة: تم الرجوع إلى الدراسات السابقة كمراجع مهمة في الأدب النظري لمختلف فصول الدراسة وفي تفسير النتائج. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المعلمون والمديرون، حيث لا توجد دراسة سابقة –حسب حدود علم الباحث، وتناولت المهارات التي يمتلكها مديري المدارس لإدارة الصراع.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تحقيق الأهداف التربوية عن طريق الإدارات المدرسية التابعة لها، ويقع في إطار مسؤوليات مديري المدارس حل الصراعات التي تحدث داخل المدرسة سواء بين المعلمين بعضهم البعض أو بين الإدارة المدرسية والمعلمين ذلك لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وإن امتلاك مهارة إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس ليس بالأمر السهل وخصوصاً في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية التعليمية، وما يترتب عليها من تغيير في الأنظمة والقوانين وتوزيع المسؤوليات، والصلاحيات، وقد أشارت نتائج بعض الدراسات كدراسة (أبو سنية والبياتي، ٢٠١٤؛ محاميد، ٢٠١٨) إلى أن درجة إدارة الصراع التنظيمي في المدارس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت متوسطة، وبناءً على ما سبق ذكره ونظراً للأهمية الكبيرة لمهارة إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية، ومن خلال المشاهدة الميدانية للباحثان وعمل أحدهم في معلم في إحدى المدارس، لاحظوا أن هناك تفاوت حول درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات إدارة الصراع التنظيمي وتطبيقها، وفي ضوء ذلك تحدد مشكلة الدراسة في التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في منطقة الزرقاء الأولى لمهارات إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المعلمون وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية.

٢,١ أسئلة الدراسة

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المعلمون
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

١. الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي لما لها من أهمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية من خلال حل النزاعات التي تحدث في المدارس وتحسين الأداء الإداري.
٢. تحديد الفروق الإحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي من أجل التعرف إلى الفروق ولصالح أي من فئات ومستويات المتغيرات، وفهم العوامل التي تؤثر في تقديرات أفراد عينة الدراسة).

٣,٢ أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة مما يأتي:

١. **الأهمية النظرية:** تُعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة من حيث موضوعها، كما انها ستساعد في إثراء حقل تخصص الإدارة التربوية، والمكتبة الأردنية والعربية، وتأتي أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها للمهارات التي يمتلكها مديري المدارس الحكومية في منطقة الزرقاء الأولى لإدارة الصراعات التنظيمية السائدة في مدارسهم لما لها من دور في التأثير على سير العملية التعليمية التعلمية.
٢. **الأهمية العملية (التطبيقية):** يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد قيادات التعليم في التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الصراع التنظيمي، ومعرفة جوانب القصور إن وجدت والعمل على تحسينها، وتعزيز الجوانب الإيجابية لديهم. والعمل على سد الفجوات وتعزيز الإيجابيات التي تظهرها النتائج، ويؤمل أن يستفيد مدراء المدارس أنفسهم من نتائج الدراسة أولاً في المهارات والأساليب الواجب اتباعها لمواجهة الصراعات التنظيمية في مدارسهم.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

درجة الممارسة

تُعرف إجرائياً، بأنها ممارسة مدراء المدارس الحكومية الثانوية والأساسية لمهارة إدارة الصراع التنظيمي، وسعيهم لتوظيفها في العملية التعليمية لخلق بيئة تعليمية هادفة وجاذبة للمعلمين، والتي قيس في هذه الدراسة من خلال الدرجة الكلية التي حصل المدراء في الأداة المعدة لهذا الغرض.

إدارة الصراع التنظيمي

تعرف بأنها "خلاف مدرك وعدم توافق ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة أهداف أو مصالح الآخرين لأسباب قد تتعلق بمحدودية الموارد، أو بغموض الصلاحيات أو عدم تحديد المسؤوليات، أو تعارض الأهداف، وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت إدارته" (شلاي، ٢٠١٩). وتُعرف إجرائياً: بأنها درجة إدراك مديري المدارس في منطقة الزرقاء الأولى لامتلاكهم لمهارات إدارة الصراع التنظيمي وأساليب حل النزاعات في مدارسهم، والتي قيست بالدرجة الكلية على حصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض.

هم الأشخاص الذين توكل إليهم مهام إدارة المدارس من أجل تيسير العملية التعليمية في المدارس الحكومية وذلك للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢م.

٥. حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد الدراسة الحالية فيما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المعلمون.
- **الحدود البشرية:** استجابات أفراد الدراسة من المعلمين على فقرات الاستبانة.
- **حدود مكانية:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الحكومية الثانوية والأساسية في مديريات التربية والتعليم في منطقة الزرقاء الأولى.
- **حدود زمنية:** تم تطبيق الدراسة ضمن الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٢-٢٠٢٣.
- **محددات الدراسة:** تتمثل محددات الدراسة في مدى توفر مؤشرات الصدق والثبات في أداة الدراسة، ومدى تمثيل عينة الدراسة للمجتمع الذي أخذت منه.

٦. الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة.

٦,١ منهجية الدراسة

استخدم المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملائمته الدراسة.

٦,٢ متغيرات الدراسة

وتشتمل الدراسة على المتغيرات التالية

١. **المتغيرات الرئيسية:** وتشمل:
 - **الجنس:** وله فئتان (ذكر، أنثى).
 - **المؤهل العلمي:** وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
 - **الخبرة:** ولها ثلاث مستويات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
٢. **المتغير التابع:** درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي.

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، والبالغ عددهم (٧١٩١) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣).

٦,٤ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٧٢٢) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وفق الخصائص الديمغرافية الموضحة في الجدول (١).

جدول (١): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٢٨٩	٤٠,٠
	أنثى	٤٣٣	٦٠,٠
	المجموع	٧٢٢	١٠٠٪
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٤١٩	٥٨,٠
	دراسات عليا	٣٠٣	٤٢,٠
	المجموع	٧٢٢	١٠٠٪
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	١٥٤	٢١,٣
	من ٥ سنوات- ١٠ سنوات	٢٣٣	٣٢,٣
	عشر سنوات فأكثر	٣٣٥	٤٦,٤
	المجموع	٧٢٢	١٠٠٪

٦,٥ أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة الأولية من (٣٢) فقرة، حيث تم توزيعهم على أربع مجالات كل مجال يمثل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي وهي: أسلوب التجنب وله ٨ فقرات من (١-٨)، وأسلوب التعاون وله ٨ فقرات من (٩-١٦)، وأسلوب المنافسة وله ٨ فقرات من (١٧-٢٤)، وأسلوب السيطرة وله ٨ فقرات من (٢٥-٣٢)، وقد تم تطوير الفقرات بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة (حماد، ٢٠١٨).

الصدق الظاهري للأداة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بعرضها على (١٧) محكمًا ومحكمة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية ومناهج اللغة العربية في الجامعات الأردنية (اليرموك، الأردنية، جدارا)، وقد تم الأخذ بالملاحظات والتعديلات التي تم طرحها من قبلهم من حيث صحة وسلامة الصياغة اللغوية، وانتماء الفقرات لمجالاتها، وإجراء التعديلات والأخذ بالمقترحات التي تم طرحها، وبناء على اتفاق ما يزيد عن (٨٠٪) من المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية وتكونت من (٢٨) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وقد تكون عدد فقرات الأسلوب التجنبي من (١-٨) فقرة، والأسلوب التعاوني من (٩-١٥) فقرة، والأسلوب التوكيدي من (١٨-٢١) فقرة، والأسلوب السلطوي من (٢٢-٢٨) فقرة.

صدق البناء لأداة الدراسة

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) معلم ومعلمة ومدير ومديرة، 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 الذي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠,٣٩-٠,٦٩)، ومع المجال (٠,٦٤-٠,٩٠)، والجدول (٢) يبين ذلك.

جدول (٢): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
١	٠,٨٤**	٠,٦٩**	١١	٠,٨٥**	٠,٤٢**	٢١	٠,٧٣**	٠,٦٦**
٢	٠,٧٩**	٠,٦٣**	١٢	٠,٨٥**	٠,٣٩**	٢٢	٠,٨٩**	٠,٦٢**
٣	٠,٧٤**	٠,٥٤**	١٣	٠,٨٨**	٠,٤٨**	٢٣	٠,٨٣**	٠,٤١**
٤	٠,٦٩**	٠,٤٥**	١٤	٠,٨٣**	٠,٥٦**	٢٤	٠,٩٠**	٠,٤٧**
٥	٠,٦٨**	٠,٥٥**	١٥	٠,٨٨**	٠,٥٢**	٢٥	٠,٨٩**	٠,٥٥**
٦	٠,٦٤**	٠,٤٧**	١٦	٠,٨٥**	٠,٦٦**	٢٦	٠,٨٤**	٠,٤٩**

٧	٠,٧٤**	٠,٥٢**	١٧	٠,٨٧**	٠,٥٨**	٢٧	٠,٨٧**	٠,٥٢**
٨	٠,٧١**	٠,٥٦**	١٨	٠,٨٠**	٠,٤٤**	٢٨	٠,٧٢**	٠,٥٨**
٩	٠,٦٩**	٠,٤٦**	١٩	٠,٨٠**	٠,٤٨**			
١٠	٠,٨٢**	٠,٤٤**	٢٠	٠,٨٤**	٠,٤٤**			

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقتين الأولى طريقة الاختبار- وإعادة الاختبار حيث تم تطبيق الأداة لمرتين على العينة الاستطلاعية بفارق زمني مدته أسبوعين، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل كرونباخ الفا معامل الاتساق الداخلي وكانت النتائج كما في الجدول (٣).

جدول (٣): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الأسلوب التجني	٠,٨٤	٠,٨٧
الأسلوب التعاوني	٠,٨٧	٠,٩٢
الأسلوب التوكيدي	٠,٨٦	٠,٨٩
الأسلوب السلطوي	٠,٩٠	٠,٩٤
إدارة الصراع التنظيمي	٠,٨٨	٠,٩٠

معيار تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

- درجة منخفضة من (١,٠٠ - أقل من ٢,٣٣).
- درجة متوسطة من (٢,٣٣ - أقل من ٣,٦٧)
- درجة مرتفعة من (٣,٦٨ - ٥,٠٠).

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات المطلوبة}} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المعلمون، وهل تختلف درجة الممارسة تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المعلمون؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في منطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المعلمون والمديرون، كما في جدول (٤).

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في منطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المعلمون

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٤	٢	الأسلوب التعاوني	٣,٦٣	٠,٨٠٨	متوسطة
١	٣	الأسلوب التوكيدي	٣,٦٢	٠,٧٢٦	متوسطة
٢	١	الأسلوب التجنيبي	٣,٤٢	٠,٧٦٥	متوسطة
٣	٤	الأسلوب السلطوي	٣,٤	٠,٨٠٤	متوسطة
		الكل	٣,٥١	٣,٥١	متوسطة

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٤٠-٣,٦٣)، حيث جاء الأسلوب التعاوني في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٦٣)، بينما جاء الأسلوب التوكيدي في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٢)، وجاء الأسلوب السلطوي في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٠)، وبلغ المتوسط الحسابي لإدارة الصراع التنظيمي ككل (٣,٥١) وبدرجة متوسطة. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة لتقيد مديري المدارس بالأنظمة والقوانين والتعليمات النافذة من وزارة التربية والتعليم وتطبيقها أثناء حل الصراعات، وأن مدير المدرسة هو المسؤول عن حل كل الصراعات التي تجري فيها، ويعد المرجع الأساسي للمعلمين عند حدوث الصراع، وقد تعزى هذه النتيجة لوعي وإدراك مديري المدارس لأهمية الاعتدال والوسطية في استخدام الأساليب المناسبة لمعالجة الصراعات القائمة لما لها من تأثير بالغ الأهمية على سير العملية التعليمية التعلمية في المدارس. اتفقت نتائج هذا السؤال مع دراسة كل من (أبو سنينة والبياتي، ٢٠١٤؛ ومحاميد، ٢٠١٨) والتي أظهرت أن درجة إدارة الصراع التنظيمي جاءت متوسطة، وقد اختلفت مع دراسة كل من (الطراونة، ٢٠١٦؛ وحماد وسلامة، ٢٠١٩؛ وزيد، ٢٠٢١) التي جاءت نتائجها مرتفعة.

المجال الأول: الأسلوب التجنيبي

ولبيان درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الأسلوب التجنيبي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (٥) يبين ذلك.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الأسلوب التجنيبي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٦	الطلب من المعلمين تحمل مسؤولية حل النزاعات بينهم	٣,٦٦٠	١,٠٤٦	متوسطة
٣	٥	تجنب تكوين علاقة مميزة مع أحد أطراف الصراع	٣,٥١٠	١,٠٩٩	متوسطة
٢	١	تجنب المواجهة المباشرة مع المعلمين عند حدوث الصراع	٣,٤٤٠	٠,٨٨٠	متوسطة
٥	٨	التقليل من أهمية القضايا المتصارعة عليها	٣,٤١٠	١,٠٠٢	متوسطة
٤	٢	تفادي النقاش المباشر مع أطراف الصراع	٣,٤٠٠	١,٠٢٧	متوسطة
٧	٧	إهمال الأمور التي تؤدي إلى عرقلة العمل المدرسي	٣,٣٧٠	١,٠٩٥	متوسطة
٦	٣	الانسحاب من مناقشة القضايا الجدلية	٣,٣١٠	١,٠٧٠	متوسطة
٨	٤	إهمال شكاوى الأطراف المتصارعة	٣,٢٢٠	١,٠٢٤	متوسطة

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٢٢-٣,٦٦)، حيث جاءت الفقرة (٦) والتي تنص على "الطلب من المعلمين تحمل مسؤولية حل النزاعات بينهم" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٦)، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة لكثرة الأعباء الوظيفية التي تلقى على كاهل مدير المدرسة من حيث التنسيق والتخطيط للأعمال المدرسية ومراقبة الأداء للمعلمين والطلبة، وعدم تفرغه للانشغال بتفكيك سقاسف الأمور والتي تعرقل العمل المدرسي وتحقيق الأهداف، بينما جاءت الفقرة (٤) ونصها "إهمال شكاوى الأطراف المتصارعة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٢)، وقد تعزى هذه النتيجة لاعتقاد مديري المدارس أن الصراعات ستزول مع مرور الوقت بتجاهلها ومحاولة التقليل من أهميتها للحفاظ على سير العملية التعليمية التعلمية، والتأكيد على عدم إهدار الوقت والجهد المبذولين لفككة الصراع واستثمارهما للنهوض المؤسسي، وبلغ المتوسط الحسابي للأسلوب التجنيبي ككل (٣,٤٢) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة لرغبة مديري المدارس بتعزيز مهارة حل الصراعات لدى المعلمين ليكتسبوا الحنكة والفطنة في تفكيك الصراعات

التي تحدث بشكل مستمر في المدارس دون الرجوع للإدارة المدرسية، كما قد تعزى لتجنب مديري المدارس الدخول في نقاشات تؤدي إلى افتعال المزيد من النزاعات بدلاً من السيطرة عليها.

المجال الثاني: الأسلوب التعاوني

لبيان درجة تقدير فقرات مجال الأسلوب التعاوني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (٦) يبين ذلك.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الأسلوب التعاوني

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٩	إشراك المعلمين في إيجاد حلول ترضي أطراف الصراع	٣,٨	١,٠٣٧	كبيرة
٢	١١	صياغة الأهداف التي تتطلب تعاون الجميع	٣,٦٤	٠,٩٧١	متوسطة
٣	١٠	التوفيق بين اهتماماته واهتمامات الآخرين	٣,٦٣	٠,٩٦٧	متوسطة
٤	١٢	متابعة المشكلات التي تواجه المعلمين بنفسه	٣,٦٢	١,٠٢	متوسطة
٥	١٣	إشراك المعلمين في صياغة الخطط والبرامج لمواجهة الصراعات	٣,٦١	١,٠١٥	متوسطة
٦	١٥	اتخاذ قراراته من خلال الدمج بين الخبرات المشتركة مع المعلمين	٣,٥٨	١,٠٥٦	متوسطة
٧	١٤	التعاون مع من يخالفه الرأي للوصول لحلول ترضي الطرفين	٣,٥٢	١,٠٢٤	متوسطة

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٨٠-٣,٥٢)، حيث جاءت الفقرة (٩) والتي تنص على إشراك المعلمين في إيجاد حلول ترضي أطراف الصراع" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٠)، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بعض المديرين يعمدون إلى إشراك المعلمين في إيجاد الحلول التي تسهم في الوصول إلى حلول أكثر رضا للأطراف المتصارعة وقد تكون تلك المقترحات إضافة جديدة للمعرفة النظرية والعملية التي يمتلكها المدير، بينما جاءت الفقرة (١٤) ونصها "التعاون مع من يخالفه الرأي للوصول لحلول ترضي الطرفين" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢)، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بعض أطراف الصراع لديهم تعصب لرأيهم وعدم تقبل للرأي والرأي الآخر وهذا بالتأكيد يؤثر على مستوى الأداء المدرسي ويثير الجدل بين الطرفين وقد يؤدي إلى افتعال المزيد من الصراعات التي تعرقل سير العملية التعليمية التعلمية، وبلغ المتوسط الحسابي للأسلوب التعاوني ككل (٣,٦٣) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرين يعمدون لعدم الإفراط في استخدام هذا الأسلوب بشكل دائم لأنه قد يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد في معظم الأحيان وخصوصاً إذا كانت أطراف النزاع من العنيدين والمتمترمين بآرائهم وهذا يؤدي للتركيز على الأمور التي لا تستحق الوقوف عليها طويلاً وتسبب في تفاقم النزاع دون المقدرة على إيجاد حلول ترضي أطراف النزاع على الرغم من أن هذا الأسلوب عند ممارسته من قبل الإدارة المدرسية سيؤدي إلى نتائج أكثر فاعلية وتحقيق مستوى عالٍ في الأداء المدرسي.

المجال الثالث: الأسلوب التوكيدي

لبيان درجة تقدير فقرات مجال الأسلوب التوكيدي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (٧) يبين ذلك.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الأسلوب التوكيدي مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١٦	مواجهة الصراع الجاري بالحقائق للوصول للحل الأمثل	٣,٧٧	١,٠٠	كبيرة
٢	٢٠	التأكيد على أطراف الصراع قبول الحل الذي يقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	٣,٧١	٠,٩٨	كبيرة
٣	١٧	تطبيق وجهة نظره إذا تم إثباتها بالحجج والبراهين	٣,٦٩	٠,٩١	متوسطة
٤	١٨	إلزام الأطراف المتصارعة بتحديد الواجبات والمسؤوليات	٣,٦٠	٠,٩٢	متوسطة

٥	١٩	الاعتماد على أسلوب المواجهة المباشرة مع أطراف الصراع	٣,٥٨	٠,٩٨	متوسطة
٦	٢١	اللجوء لاستخدام العقوبات حتى تتراجع أطراف الصراع عن موقفها	٣,٣٩	٠,٨٩	متوسطة
		الأسلوب التوكيدي	٣,٦٢	٠,٧٣	متوسطة

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٦٢-٣,٧٧)، حيث جاءت الفقرة (١٦) والتي تنص على مواجهة الصراع الجاري بالحقائق للوصول للحل الأمثل في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٧)، ربما يعود السبب إلى اعتماد مديري المدارس على أسس سليمة لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم أثناء العمل، حيث يقوم بالاستناد إلى الحقائق والمعلومات ذات الموثوقية العالية لحل النزاعات التي تحدث في المدارس والتي ترضي جميع الأطراف المتصارعة وتقلل من النتائج السلبية وتعزز الإيجابيات، بينما جاءت الفقرة رقم (٢١) ونصها "اللجوء لاستخدام العقوبات حتى تتراجع أطراف الصراع عن موقفها" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٩)، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة لميل بعض مديري المدارس إلى استخدام العقوبات القانونية مع الأطراف المتصارعة بحسب درجة تقبلهم للتعليمات المقدمة من المديرين، ففي حالة عدم قبول المعلمين للحلول المقدمة والإصرار على موقفهم فإن المدير يلجأ لتطبيق الأنظمة والقوانين التي تجبر المعلمين إما بالقبول أو الانسحاب أو تطبيق العقاب القانوني عليهم، وبلغ المتوسط الحسابي للأسلوب التوكيدي ككل (٣,٦٢) وبدرجة متوسطة، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذا الأسلوب إحدى أهم الأساليب التي تعزز المنافسة الشريفة بين المعلمين وله أثر في زيادة دافعية المعلمين نحو الإنجاز والارتقاء الوظيفي، ولقدرة مدير المدرسة على المواجهة وطرح القضايا بالأدلة والبراهين على طاولة النقاش للوصول بين الأطراف المتصارعة إلى حل يغلب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

المجال الرابع: الأسلوب السلطوي

لبيان درجة تقدير فقرات مجال بناء الأسلوب السلطوي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (٨) يبين ذلك.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بمجال الأسلوب السلطوي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢٦	اللجوء لاستخدام العقاب القانوني لحل الصراعات	٣,٤٧	١,٠٦٤	متوسطة
٢	٢٨	استخدام صلاحياته لإنهاء الصراعات القائمة	٣,٤٦	٠,٨٢٧	متوسطة
٣	٢٥	إلزام المعلمين بتطبيق آرائه في حل المشكلة	٣,٤٤	١,٠١	متوسطة
٤	٢٢	استخدام سلطته في اتخاذ قرارات لمصلحته	٣,٤٠	٠,٩٩٣	متوسطة
٥	٢٣	اتخاذ القرارات دون إشراك المعلمين فيها	٣,٣٨	٠,٨٩١	متوسطة
٦	٢٧	عدم السماح للمعلمين بإبداء رأيهم تجاه القضايا الجدلية	٣,٣٤	٠,٩٥٩	متوسطة
٧	٢٤	استخدام نفوذه للفوز في المواقف التنافسية	٣,٣٣	٠,٩٠١	متوسطة

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٣٣-٣,٤٧)، حيث جاءت الفقرة (٢٦) والتي تنص على اللجوء لاستخدام العقاب القانوني لحل الصراعات في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧)، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة لشدة الصراع وتفاقم المشاكل بين المعلمين وعدم سماعهم لتعليمات وأوامر الإدارة المدرسية فيلجأ المدير لإنهاء الصراعات القائمة بتذكير المعلمين بالصلاحيات الممنوحة له وفق منصبه الإداري الذي يمنحه القدرة على تطبيقها على الأطراف المتصارعة دون تهاون وبحزم شديد، بينما جاءت الفقرة (٢٤) ونصها "استخدام نفوذه للفوز في المواقف التنافسية" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٣)، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة لحب الأنا والظهور لدى بعض المديرين، والرغبة في السيطرة والتحكم الوظيفي لدى بعض مديري المدارس يجعل منهم يلجؤون لاستخدام قوتهم الوظيفية لتطبيق آرائهم المرغوب بها على المعلمين، وقد تكون وسيلة فعالة لإنهاء الصراعات القائمة بين المتنازعين، وبلغ المتوسط الحسابي للأسلوب السلطوي ككل (٣,٤٠) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة لميل بعض مديري المدارس لحب السيطرة وذلك للطبيعة البشرية التي تحب الهيمنة على الآخرين فيتولد لديهم الرغبة في تنفيذ أوامره دون أي اعتراض، فيكون هنا الأسلوب السلطوي هو الأداة التي تعين المديرين على إثبات رأيهم وإجبار الآخرين على التطبيق ووسيلة فعالة لقيام جميع الأطراف بالمهام والواجبات الموكلة إليهم.

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في منطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول (٩) يبين ذلك.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في منطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	٣,٤٧	٠,٥٤	٢٨٩
	أنثى	٣,٥٤	٠,٥٥	٤٣٣
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣,٤٨	٠,٥٣	٤١٩
	دراسات عليا	٣,٥٥	٠,٥٧	٣٠٣
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣,٥٠	٠,٥٦	١٥٤
	من ٥ سنوات - ١٠ سنوات	٣,٥٣	٠,٦٠	٢٣٣
	عشر سنوات فأكثر	٣,٥٠	٠,٥١	٣٣٥

يبين الجدول (٩) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في منطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي والجدول (١٠) يبين ذلك.

جدول (١٠): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة الزرقاء الأولى لمهارة إدارة الصراع التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,٦٨٧	١	٠,٦٨٧	٢,٩٩٢	٠,٠٨٤
المؤهل العلمي	٠,٥٥٠	١	٠,٥٥٠	٢,٣٩٥	٠,١٢٢
سنوات الخبرة	١,٠٦٣	٢	٠,٥٣١	٢,٣١٥	٠,١٠٠
الخطأ	١٦٤,٣٥٠	٧١٧	٠,٢٣٠		
الكل	٢١٦,٧٠٢	٧٢١			

يتبين من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس، ربما تعود هذه النتيجة لالتزام مديري المدارس بالأنظمة والقوانين النازمة من وزارة التربية والتعليم، ولقدرتهم على توفير قنوات الاتصال والتواصل والتعاون بين الإدارة المدرسية والمعلمين لحل المشكلات بشكل كبير أثناء العمل. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Ilgan, 2020؛ وزيد، ٢٠٢١) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة (أبو سنيّة والبياتي، ٢٠١٤؛ الطراونة، ٢٠١٦؛ محاميد، ٢٠١٨؛ حماد وسلامة، ٢٠١٩) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وتبين كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، ربما يعود السبب في تلك النتيجة أن أفراد عينة الدراسة يتفقون حول الأساليب التي يمارسها مديري المدارس لإدارة الصراعات رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية، ولخضوع مديري المدارس لنفس الدورات التأهيلية ولنفس المعايير في الاختيار لتولي المنصب الإداري أدى لتشابه الظروف البيئية في التعامل مع المعلمين من قبل الإدارة المدرسية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محاميد، ٢٠١٨؛ حماد وسلامة، ٢٠١٩) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (زيد، ٢٠٢١) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي.

وتبين كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، وقد يعزى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة من وجهة نظر الباحث لوعيهم وإدراكهم لطبيعة البيئة المدرسية وأنها في تغيير دائم وتحدث بها الصراعات بشكل مستمر، وللمرور المديرين بنفس الخبرات التي جعلتهم يتعاملون بنفس الأساليب لإدارة الصراعات المدرسية، وأن ممارسة هذه الأساليب واضحة ويسيرة الاستخدام من قبل المديرين مما أسهم في عدم ظهور فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حماد وسلامة، ٢٠١٩)، (Ilgan, 2020؛ وزيد، ٢٠٢١) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة. واختلفت مع دراسة (محاميد، ٢٠١٨) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

٨. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بالآتي:

١. عقد دورات تدريبية لتوجيه مديري المدارس بأهمية استخدام الأساليب المناسبة لإدارة الصراعات التنظيمية التي تحدث في مدارسهم.
٢. قيام الإدارات المدرسية بوضع الأسس والقواعد السليمة لتنظيم سير العمل وتوزيع المهام على المعلمين بعدالة وموضوعية وكل حسب اختصاصه.
٣. توضيح وتعزيز استخدام أسلوب التعاون لدى مديري المدارس والمعلمين، عن طريق مشاركة المعلمين في عمليات صنع واتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات وتفعيل الشفافية الإدارية، ومساعدة المعلمين في إعداد الخطط السنوية.
٤. حفز الباحثين لتناول مهارة إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس وربطها بمتغيرات أخرى كالأداء الوظيفي لدى المعلمين.

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيّمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما أعرب عن تقديري لمشاركة معلمي المدارس الحكومية الذين ساهموا في هذه الدراسة، وأشكر مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتي بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم، الأردن. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحث.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

يؤكد الباحث عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثين

- قام فارس الخلايلة بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تمّ كتابة المسودة الأولى للمقال بواسطة فارس الخلايلة
- قام الباحث بمراجعة النصوص وتحريها، واعتمدا النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

يوافق الباحث على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وهو بانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، ووافق على نشرها في حال قبولها. كما يؤكد أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً ولم يُقدّم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

أبو سنيّة، عونية والبياتي، عبد الجبار. (٢٠١٤). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٠ (١)، ١٠١-١١٩.

بطاح، أحمد. (٢٠٠٦). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

جرار، أماني. (٢٠١٩). *قضايا معاصرة المناهج الفكرية والسياسية*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.

جمال، لينا. (٢٠١٨). *استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي*. عمان، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

الحري، رافدة. (٢٠١١). *إدارة التغيير في المؤسسات التربوية*. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

حماد، زينب وسلامة، كايد. (٢٠١٩). درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٧ (٥)، ٦٠٣-٦٣١.

الخالدي، إبراهيم. (٢٠١٢). *السلوك التنظيمي: منحنى تطبيقي معاصر*. عمان، الأردن: دار الإعلام.

خليل، نبيل. (٢٠١٤). *إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة*. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

روفيد، جونثان. (د.ت). *إدارة مخاطر الأعمال: دليل عملي لحماية أعمالك* (ترجمة علا إصلاح). القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.

زيد، جمال. (٢٠٢١). درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين: العقبات والحلول (أطروحة دكتوراه). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

السرhan، جهاد. (٢٠١٣). *مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التربية والتعليم للبادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الشرقاوي، إسماعيل. (٢٠١٦). *إدارة الأعمال من منظور اقتصادي*. عمان، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.

شلابي، زهير. (٢٠١٩). *الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة*. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الطراونة، دعاء. (٢٠١٦). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير). جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

عبد الفتاح، رضوان. (٢٠١٢). إدارة النزاعات والصراعات في العمل. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

عياصرة، معن وبني أحمد، مروان. (٢٠٠٨). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

الغافري، سعيد. (٢٠١٠). تطوير مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان على إدارة الصراع التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، سلطنة عمان.

قطيشات، ليلي. (٢٠١٤). الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

كافي، مصطفى. (٢٠١٧). الاتصال والصراع التنظيمي. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

محاميد، نجوى وحجازي، عبد الحكيم وطشوش، رامي. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧ (٤)، ٧٧٦-٧٩٩.

محمد، جمال. (٢٠١٤). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان، الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع والطباعة.

References

- Boucher, M. (2013). *The relationship of principal conflict management style and school climate* (Doctoral dissertation, University of South Carolina).
- Gautam, P. K. (2012). Climate change and conflict in South Asia. *Ecological Economics*, 61(1), 159-170.
- Ghaffar, A. (2019). Conflict in schools: Its causes and management strategies. *Journal of Managerial Sciences*, 3(2), 212-227.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill Higher Education.
- Hossain, Z. (2017). The impact of organizational conflict on employees' performance in private commercial banks of Bangladesh. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19(10), 12-21.
- Longe, O. (2015). Impact of workplace conflict management on organizational performance: A case of Nigeria manufacturing firm. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 83-92.
- Uwaezuoke, M., & Obiekwe, K. (2021). Conflict management practices employed by principals for quality service delivery in public secondary schools in Rivers State. *International Journal of Educational Research (IJER)*, 4(09), 1-9. Retrieved from <https://www.gphjournal.org/index.php/er/article/view/486>