

Agile Leadership in Context: Organizational Agility and Conflict Management among Arab School Principals within the Green Line

درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى إدارتهم الصراع التنظيمي

Maysoun Awawdi^{1*}, Nouwar Al-Hamad².

¹Ministry of Education, Irbid, Jordan.

²Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 07 May 2023

Accepted 19 Jun 2023

Published 01 Apr 2026

*Corresponding author:

Ministry of Education, Irbid, Jordan.

Email: maison19aw@gmail.com.

Abstract

This study aimed to identify the relationship between the degree of organizational agility practiced by Arab school principals within the Green Line and their level of organizational conflict management, from the perspectives of both principals and teachers. The study sample consisted of 596 participants: 205 male and female principals and 391 male and female teachers, selected using a stratified random sampling method. A descriptive correlational approach was employed, and a questionnaire was used as the main data-collection tool supported by observational notes to achieve the study objectives. The results showed that Arab school principals within the Green Line reported a high degree of organizational agility and a high level of organizational conflict management. The findings further indicated a statistically significant, moderate positive correlation between the degree of organizational agility and the level of organizational conflict management, with a correlation coefficient of 0.49. These results highlight the importance of enhancing principals' organizational agility as a pathway to more effective management of organizational conflict in Arab schools within the Green Line.

Keywords: Educational Leadership, Organizational Agility, Organizational Conflict Management, School Principals, Arab Schools, Green Line.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر ومستوى إدارتهم الصراع التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (٥٩٦) فرداً؛ منهم (٢٠٥) من المديرين والمدرسات و(٣٩١) من المعلمين والمعلمات، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر الرشاقة التنظيمية جاء كبيراً، وأن مستوى ممارستهم إدارة الصراع التنظيمي جاء كبيراً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة دالة

إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى الرقابة التنظيمية، ومستوى إدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.49).

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية، الرقابة التنظيمية، إدارة الصراع التنظيمي، مديرو المدارس، المدارس العربية، الخط الأخضر.

١. المقدمة

١.١ الإطار النظري والدراسات السابقة

يتسم العالم اليوم بالديناميكية بما يتضمنه من تطورات وتغيرات متلاحقة على كافة المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتربوية، والتي تنعكس بدورها على كافة المؤسسات في المجتمع، وخاصة المؤسسات التربوية، وقد فرضت هذه التطورات والتغيرات المتسارعة على تلك المؤسسات التربوية ضغوطًا وتحديات وأزمات جعلتها تظهر تباينًا في الاستجابة لها، الأمر الذي يتطلب وجود قيادة إدارية تربوية فاعلة وقادرة على التكيف مع الواقع، والوصول إلى الأهداف المنشودة بكفاءة واقتدار.

وتُعد الإدارة المدرسية المسؤولة عن تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد البشرية والمادية المتاحة في ظل قيادة واعية تؤدي دورها على أكمل وجه، وهذا لا يأتي إلا من خلال قيادة مدرسية ديناميكية مرنة وواعية وقادرة على مواجهة التحديات، ومواكبة التطورات التي فرضتها التغيرات المتلاحقة. ومدير المدرسة كونه قائدًا تربويًا يُعد أحد أهم عناصر العملية التعليمية، فهو المسؤول المباشر عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة والتقويم، ونظرًا لأهمية الدور القيادي الذي يؤديه، فإن عليه أن يحدد أسلوبه القيادي باستمرار وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة، والأخذ بالتطور السريع (الذياني، ٢٠٢٠).

إن التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية بصفة عامة والمدرسة بصفة خاصة، تتطلب وجود قيادة واعية ومدرّكة لحجم هذه التحديات، وحتى يتمكن مدير المدرسة من مجابهة هذه التحديات والقيام بمهامه الوظيفية على أكمل وجه، فإنه بحاجة إلى تحسين أداء مدرسته في ضوء أحدث المداخل الإدارية المعاصرة، وهو مدخل الرقابة التنظيمية؛ كونها أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي شاعت مؤخرًا في الأوساط التربوية؛ لأنها تساهم في مواجهة التحديات والمتغيرات لتحقيق أعلى مستويات الأداء المؤسسي (Seo & Paz, 2008).

وتُعد الرقابة التنظيمية الأسلوب المناسب لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات، إلى جانب تحقيق أعلى مستويات الأداء، حيث إن لها دورًا كبيرًا في إدارة الأزمات التي تواجه العملية التعليمية التعلمية (المفيز وآخرون، ٢٠٢٠). وأن وصول المؤسسة إلى الرقابة يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويمكنها من تحقيق النجاح، وعلى المؤسسة أن تعمل على ترشيق عملياتها من خلال زيادة قدرات العاملين لديها ورفع كفاءتهم، ورفع كفاءتها التقنية، وتعزيزها لمستوى استجابتها للمتغيرات الخارجية والداخلية المختلفة، والذي سيساهم في النهاية أن تكون المؤسسة أقوى مع مرور الزمن، ويمكنها من البقاء والنمو والمنافسة وصولًا لتحقيقها النجاح الاستراتيجي (المري والبشاشة، ٢٠٢٠).

ومع التسارع الكبير وزيادة تنافسية القرن الحادي والعشرين تسابقت المنظمات على اختلاف أنواعها في البحث عن الرقابة، إذ باتت المؤسسات المعاصرة تواجه ضغوطًا وصراعات متزايدة تدفعها للبحث عن تقنيات جديدة من المنافسة الفعالة في الأسواق العالمية الأكثر ديناميكية، وأن العديد من المؤسسات الموجودة في بيئة العمل تحاول التكيف مع التغيرات السريعة، فكيف يمكن لتلك المؤسسات تحقيق النجاح في بيئة ديناميكية لا يمكن التنبؤ بمتغيراتها (Shiri, 2014)، وبالرغم من وجود حلول للمتغيرات الحالية، كإعادة الهيكلة المؤسسات الافتراضية، والشبكات، والإنتاج في الوقت المناسب، إلا أن رقابة المؤسسة هي أكثر المداخل التنظيمية حداثة وطلبًا، حيث أصبحت ذات تأثير عالٍ على أداء المنظمة (الأقرع وعاشور، ٢٠٢٢).

ويؤكد النشيلي (٢٠٢٠) أن المنظمات الحديثة دائما تبحث عن الرقابة، لأنها تواجه ضغوطًا وصراعات متزايدة تتطلب البحث عن تقنيات جديدة من المنافسة الفعالة في الأسواق العالمية الأكثر ديناميكية، كما أن الرقابة المؤسسة تعزز في إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وبالتالي تصبح الرقابة عاملاً مهماً في إنتاجية المؤسسة، إضافة إلى احتياج العديد من المؤسسات الموجودة في بيئة العمل لاستراتيجيات للتكيف مع التغيرات السريعة.

تعيش المجتمعات فترة غير مسبقة من التغيرات والتحديات محلياً وعالمياً، في شتى المجالات، ومع هذه التغيرات وبحلول الألفية الثالثة يعتقد الإنسان أن تكنولوجيا العصر الحديث وتطوراتها قد أوصلته إلى الحالة المثلى للتعامل مع المشكلات خاصة مشكلات ومعوقات العمل، ولكنه يكشف أن هناك بعض المشكلات التي لم تستطع هذه التكنولوجيا أن تحلها أو تغلب عليها، ولعل أكثر هذه المشكلات هي ما يتعرض له العاملون بمختلف المؤسسات داخل المجتمع (شوشة، ٢٠١٣). والمدرسة باعتبارها إحدى مؤسسات المجتمع فهي تواجه العديد من المشكلات التي تعيق تحقيقها لأهدافها كالتنافسية والتفاوض والتجنب، وتعد مشكلة الصراع التنظيمي بين العاملين فيها من أهم المشكلات التنظيمية والإدارية التي تواجهها، والتي ينبغي التصدي لها والوقوف على استراتيجيات إدارتها (الرشدي، ٢٠٢٠).

وتُعد ظاهرة إدارة الصراع التنظيمي عملية ليست سهلة، بل هي عملية صعبة ومعقدة تتطلب الكثير من الوقت والجهد من مدير المدرسة، فبجانب المهمات الإدارية التي يقوم بها عليه أن يخصص وقتاً للتعامل مع هذه الصراعات التي أصبحت في الآونة الأخيرة ظاهرة طبيعية داخل مختلف المؤسسات، خاصة التعليمية منها (شوشة، ٢٠١٣).

وتحتل الصراعات التنظيمية أهمية كبيرة من حيث تشخيص آليات واستراتيجيات معالجتها، إذ تتوقف درجة الصراعات وحدتها في المؤسسة على كيفية إدارتها، والاستراتيجيات المتبعة في التصدي لها والحد من آثارها، للوصول إلى الأهداف المنشودة، فالمؤسسة مزيج معقد من الأفراد والجماعات، ولذا فإن الصراع من المخرجات الطبيعية الحتمية للتفاعل المباشر بين هؤلاء الأفراد والجماعات فهم يحملون آراء وقيم مختلفة، ويسعون إلى غايات متنوعة، ولديهم مداخل مختلفة للمعلومات والموارد التنظيمية، وربما يلجؤون إلى استخدام القوة والسلطة في تلك الصراعات، مع العلم بأن زيادة الصراع وتجاوزه الحد المقبول يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة (Obaid, 2021). ومع ذلك فربما يكون الصراع قوة إيجابية تساعد المؤسسة على التطور والنمو والتغيير من خلال منعه للركود، وتشجيعه على التنافسية بتقديم الأفكار والمقترحات الإبداعية والابتكارية التي من شأنها أن تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، والصراع قد يحدث بدرجات متفاوتة في جميع العلاقات الإنسانية، بين الأصدقاء، والشركاء، وأعضاء فرق العمل، وكذلك بين المدير والمعلم، وبين المعلمين أنفسهم، والمعلمين وطلبتهم (علي، ٢٠١٨).

فإدارة الصراع عملية تهدف إلى إدارة المنظمة وقيادتها للوصول بالصراع إلى مستوى مقبول، بل مرغوب فيه والحفاظ على مستوى معين منه داخل المنظمة بهدف تشجيع الأفراد والجماعات على طرح مقترحات وأفكار إبداعية وابتكارية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها. وتوجد في المدارس شبكة معقدة من العلاقات التي تؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود حالات من الصراع والخلافات بين العاملين فيها، وحتى يتمكن قائد المدرسة من إدارة هذه الصراعات فلا بد من وجود عدد من المتطلبات كتفعيل عمليات الاتصال والتواصل بين طاقم المجتمع المدرسي، وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم، وتوفير المناخ التنظيمي المدرسي التربوي الذي يمكنهم من تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم، ويشجعهم على العمل بروح الفريق، ويحسن أدائهم وإنتاجيتهم، ويؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، ويقوي ثقتهم بأنفسهم، ويحقق الرضا والاستقرار الوظيفي لديهم (شرف والسيف، ٢٠١٨).

تواجه المدارس في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر تحديات كبيرة فرضت نفسها على بيئة العمل الداخلية والخارجية؛ لأن هذه المدارس لا تستطيع العمل دون معرفة نواحي القوة والضعف في بيئتها الداخلية، ومعرفة الفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية، وتعد إدارة الصراع التنظيمي من أكثر الإدارات تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية، حيث إن العنصر البشري هو الأساس في بناء المؤسسات وتطويرها، وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها، وحتى تحقق إدارات المدارس في المجتمع العربي الكفاءة والفاعلية لا بد أن تواكب التطورات والتغيرات المتسارعة، وتطبق استراتيجيات الرقابة التنظيمية لتحقيق أهدافها من خلال كواد فاعلة ومتميزة، وهذا يتطلب وجود قيادة إدارية مدرسية تتسم بقدرتها على وضع رؤية واضحة مشتركة للمدرسة توجه لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة للمدرسة، وتمكن من التأثير في مشاعر العاملين، وتحفز على العمل وتوطد الثقة المتبادلة فيما بينهم وبين العاملين معهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرسومة للمدرسة.

١,١,١ الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية التي استطاعت الباحثتان الوصول إليها مرتبة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، مقسمة لمحورين بحسب متغيري الدراسة (الرشاقة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي):

أولاً: محور الرقابة التنظيمية

أجرى جهانغيري وخالخالي (Jahangiri & Khalkhali, 2014) دراسة هدفت إلى تحليل الرقابة التنظيمية في نظام التعليم الإيراني، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) خبيراً في مجال التعليم، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة التنظيمية بالنظام التعليمي الإيراني أدنى من المتوسط في جوانب: السرعة، والاستجابة والمرونة والكفاءة وتحسين الخدمات وإثراء رضا العملاء، وكشفت هذه النتيجة عن عدم قدرة نظام التعليم الإيراني على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات التي تؤثر عليه.

وأجرى المصري (٢٠١٦) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين، وتقديم إستراتيجية لتحسين هذا المستوى في تلك المدارس، استخدم المنهج الوصفي المسحي، كما اعتمد على أسلوب التخطيط الاستراتيجي لتصميم الإستراتيجية المقترحة، وتكونت عينة الدراسة من (٩٨) مديراً ومديرة، طبقت عليهم استبانة مكونة من (٧٧) فقرة موزعة على (١٠) محاور. وأظهرت النتائج أن مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية كان بنسبة (٧٨,٥٪)، وقدمت الدراسة إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في تلك المدارس، ولضبط الإستراتيجية تم استخدام طريقة المجموعة البورية، بمشاركة عينة من الخبراء المتخصصين بمجالات التعليم المختلفة من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية.

وفي دراسة التوجيهي وآخرون (٢٠٢٢) التي هدفت التعرف إلى واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة الاستجابة السريعة، رقابة المشاركة في اتخاذ القرار، رقابة الإبداع)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٧٠) معلمة، وكشفت النتائج عن موافقة أفراد عينة الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة سرعة الاستجابة، ورقابة الابتكار، رقابة الاستشعار، ورقابة المشاركة في اتخاذ القرار)، بدرجة عالية.

وهدف دراسة الريشي (٢٠٢٢) التعرف إلى درجة ممارسة قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع لأبعاد الرقابة التنظيمية، ومعرفة أثر متغيري الجنس والمرحلة التعليمية في تلك الدرجة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات حيث طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من (٤٠) قائداً وقائدة ممن يعملون في مدارس التعليم التابعة للهيئة الملكية بينبع، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس في الهيئة الملكية أبعاد الرقابة التنظيمية جاءت عالية، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد الرقابة تعزى لمتغيري الجنس والمرحلة التعليمية.

ثانياً: محور الصراع التنظيمي

وسعت دراسة أوزون وأيك (Uzun & Ayik, 2017) الكشف عن العلاقة بين كفاءة الاتصال وأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة، وزعت على عينة تكونت من (٢٥٠) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية التركية، وقد أسفرت الدراسة عن نتائج عدة أهمها: أن مستوى كفاءة الاتصال، وممارسة أساليب إدارة الصراع (التكافل والتعاون والتسوية)، لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، في حين جاءت ممارستهم لأسلوب (التجنب والسيطرة) في إدارة الصراعات بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين كفاءة الاتصال وأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس (التكافل والتعاون والتجنب والتسوية)، ووجود علاقة ارتباطية سلبية دالة إحصائية بين كفاءة الاتصال وأسلوب السيطرة،

وهدف دراسة "محمد حماد" وسلامة (٢٠١٩) الكشف عن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمدرسين التربويين والمديرين أنفسهم، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة على (٣٥٨) مستجيباً من المعلمين والمديرين والمدرسين في مديرية التربية والتعليم في محافظة إربد، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة كبيرة في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد.

وهدف دراسة حسين (٢٠٢٠) التعرف إلى مستوى إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية لمديرية تربية ديالى من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر متغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي في ذلك المستوى، واعتمد المنهج

الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداةً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) معلمًا ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية جاء منخفضًا، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

وأجرت أبو عمر والرمحي (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي المسحي؛ وتكونت عينتها من (٥٠) معلمة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أشارت النتائج إلى أن درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من مديرات المدارس الخاصة كانت متوسطة.

وهدف دراسة يونس وماضي (٢٠٢١) التعرف إلى درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي المسحي، واختيرت العينة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية بحيث تكونت من (٤٤٣) معلمًا ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة.

١,٢,٢ التعقيب على الدراسات السابقة

بمطالعة الدراسات السابقة يُلاحظ أنها صنفت في محورين؛ المحور الأول تناول الدراسات السابقة الخاصة بالرشاقة التنظيمية من خلال تحليلها في ظل نظام التعليم أو تعرف مستواها أو واقع تطبيق أبعادها أو درجة ممارسة أبعادها ومعرفة أثر بعض المتغيرات في ذلك، مستخدمة عينات وأدوات وأماكن تطبيق مختلفة. أما المحور الثاني: فتناول الدراسات ذات الصلة بإدارة الصراع التنظيمي بالكشف عن العلاقة بين أساليبها وكفاءة الاتصال أو بالكشف عن درجة فاعليتها أو تعرف مستواها أو درجة تطبيق استراتيجياتها، مستخدمة عينات وأدوات وأماكن تطبيق مختلفة. وتميزت الدراسة الحالية بموضوعها ومكانها وزمانها حيث إنها ركزت على دراسة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر ومستوى إدارتهم الصراع التنظيمي، إذ ربطت بين متغيري الرشاقة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي معًا، وهذا ما لم تتناوله الدراسات التي تم عرضها سابقًا.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

يُعد موضوع الرشاقة التنظيمية، من المفاهيم المعاصرة المهمة في الفكر الإداري، لما له من أهمية كبيرة على المدارس والكوادر البشرية، والكوادر البشرية من العاملين فيها؛ إذ يتيح لمديري هذه المدارس الفرص المناسبة لأن يكونوا قادة كونه يؤثر في أدائهم لمهامهم الوظيفية، وفي أداء العاملين معهم من إداريين ومعلمين ومستخدمين، إلا أن إحدى الباحثين ومن خلال عملها معلمة في إحدى المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر ومقابلتها للعديد من مديري ومديرات المدارس واستطلاع آرائهم توصلت إلى وجود وجهات نظر متضاربة حول استخدامهم لهذا المفهوم، وبالتالي فإن هذا الأمر يؤثر على علاقتهم مع العاملين معهم، ويمنع مشاركتهم مديريهم في مواجهة التحديات والأزمات التي قد تواجه مدارسهم مما يؤثر على تحقيقهم لأهداف المدرسة التربوية.

ولاحظت الباحثة الرئيسة التي تعمل معلمة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر أن هناك العديد من الصراعات والمشكلات الإدارية التي تواجه المدارس العربية منها: انخفاض مستوى فاعلية أداء بعض قيادات هذه المدارس، وحاجتهم لتحسين أدائهم عند القيام بالعمليات الإدارية المختلفة، واعتمادهم على تنفيذ اللوائح والقوانين والتشريعات النازمة لسير العمل المدرسي بشكل حرفي دون اعتبار لمستجدات العصر الحديث ومتطلباته، الأمر الذي يتطلب ضرورة التفكير والعمل الجاد لإيجاد حلول ملائمة لها، فالتطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف جوانب الحياة، والتطور الهائل في التكنولوجيا المادية والبرمجية وملحقاتها أدى إلى ظهور مفاهيم إدارية حديثة تتلاءم مع هذه التطورات منها الرشاقة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي، مما شكل دافعًا لديها لإجراء مثل هذه الدراسة.

ونظرًا لمحدودية الدراسات التي بحثت في العلاقة بين متغيري الرشاقة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي خاصة في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر، حيث إن الدراسات اقتصرت على دراسة كل متغير بشكل منفصل. وقد أوصت دراسة الأقرق وعاشور (٢٠٢٢) إلى ضرورة تدريب مديري المدارس لزيادة مستويات الرشاقة التنظيمية لديهم، وإثرائهم بأسس العمل وديناميكية اتخاذ القرار وتوظيف المعلومات المتاحة في اتخاذ قرارات كفؤة، والعمل على إصدار دليل للعمل التشاركي

والرشاقة في اتخاذ القرار. وأكدت دراسة الرشيد (٢٠٢٢) على الاهتمام بدراسة طبيعة الصراعات التنظيمية في المؤسسات التعليمية، من أجل تحديد واختبار الاستراتيجية المناسبة لمواجهتها، وتجنب الانسحاب منها.

٢,١ أسئلة الدراسة

استناداً إلى ما سبق جاءت فكرة هذه الدراسة بغرض ربط العنصرين معاً (الرشاقة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي) للتعرف إلى العلاقة بينهما. وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟
٢. ما مستوى إدارة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟
٣. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين مستوى الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر ومستوى إدارتهم للصراع التنظيمي؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين للعمل تحسين ذلك المستوى لما له من انعكاسات إيجابية على أداء مديري المدارس، وأداء المعلمين وإنتاجيتهم.
٢. التعرف مستوى إدارة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين للعمل على تحسين مستوى إدارة مديري ومديرات المدارس للصراعات التي تحدث في مدارسهم.
٣. بيان طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر ومستوى إدارتهم للصراع التنظيمي، للعمل على توطيد تلك العلاقة وتحسينها لما لها من آثار إيجابية على سير العملية التعليمية التعلمية ومخرجاتها.

٣,٢ أهمية الدراسة

وتتمثل فيما يأتي:

١. **الأهمية النظرية:** تستمد الدراسة أهميتها من تبنيها لموضوع الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس، ومستوى إدارتهم للصراعات التنظيمية في مدارسهم والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى الندرة في الدراسات التي بحثت في تعرف العلاقة الارتباطية بين مستوى الرشاقة التنظيمية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، ويؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري والمكتبة العربية بما تتضمنه من معارف ومعلومات عن مفهومي الرشاقة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي، وعلاقتهما ببعض المتغيرات الديمغرافية.

٢. الأهمية العملية:

- تكمن الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال ما توصلت إليه من نتائج، والتي قد تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار ورسمي السياسة التربوية في وزارة التربية والتعليم في حال الأخذ بها من أجل تحسين الممارسات المتعلقة بالرشاقة التنظيمية، والممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، وبما ينعكس إيجاباً على أدائهم، وأداء المعلمين والطلبة.
- ويمكن أن تعمل هذه الدراسة على إفادة مديري ومديرات المدارس والمعلمين والمعلمات والمشرفين التربويين والباحثين وطلبة الدراسات العليا.

– وتتيح الدراسة الحالية المجال أمام الباحثين وطلبة الدراسات العليا نحو إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة الحالية بربط مفهوم الرشاقة التنظيمية، وإدارة الصراع بمفاهيم تنظيمية إدارية أخرى كربطها باتخاذ القرارات، وعلى مجتمعات أخرى كمديري المدارس في الأردن، وفي ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية الأخرى كنوع المدارس والمؤهل العلمي، وذلك في ضوء ما تنتهي إليه هذه الدراسة من نتائج.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على تعريف المصطلحات الآتية:

الرشاقة التنظيمية

عرفها نافع (Nafei, 2016) بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية، مما يؤثر على تنمية المنظمة وسرعة تطورها في بيئة سريعة التغير". وتعرف إجرائيًا على أنها مستوى توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر أبعاد الرشاقة التنظيمية والمتمثلة في (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق) في مدارسهم لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة في ظل عصر يتسم بالسرعة والتجديد المستمر، وقيست في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيبون على الأداة المعدة لهذا الغرض.

إدارة الصراع التنظيمي

وتعرف بأنها "مجموعة الأساليب والقدرات التي تتعدد وفقًا لنوعية الصراع وحدته، والتي يتبعها المديرون في تحجم حدة الصراعات التي تنشأ داخل المنظمة والتحكم فيها، وتوظيفها بالكيفية التي تحقق فاعلية أفضل للمنظمة" (يوسف وياسين، ٢٠٢١). وتعرف إجرائيًا: بأنها مجموعة الأساليب والتدابير التي يتبعها مديرو ومديرات المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لمواجهة الصراعات والخلافات التي قد تنشأ بينهم وبين العاملين معهم، أو بين العاملين أنفسهم، أو بين الطلبة، والعمل على حل هذه الصراعات وفضها لضمان استمرارية العملية التعليمية التعلمية بما يحقق أهداف المدرسة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، وقيست في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيبون على الأداة المعدة لهذا الغرض.

الخط الأخضر

"مُصطلح سياسي يُستخدم للإشارة إلى الأراضي الفلسطينية التي أُقيمت عليها إسرائيل عام ١٩٤٨، والتي أصبح أهلها الفلسطينيون جزءًا من تلك الدولة وأنظمتها السياسية، والاقتصادية، والتربوية والثقافية" (عابدين، ٢٠٠٨).

٥. حدود ومحددات الدراسة

وتتمثل فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** ويتمثل في مستوى ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر الرشاقة التنظيمية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي فيها، والعلاقة بينهما.
- **الحد البشري:** اقتصرته هذه الدراسة على عينة من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات العاملين في المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة الحالية في المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزماني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.
- **محددات الدراسة:** يعتمد تعميم نتائج هذه الدراسة على موضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة وجديتهم، وعلى الأداة المستخدمة لجمع البيانات، ومقدار ما تتمتع به من خصائص سيكومترية مقبولة (الصدق، والثبات).

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لأغراض هذه الدراسة.

٦,٢ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرين الرئيسيين الآتين:

- مستوى الرضاقة التنظيمية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر.
- مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمدرسات والمعلمين والمعلمات العاملين في مديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (٢٣٠٣٥) فردًا؛ منهم (٤٢٨) من المديرين والمدرسات، و(٢٢٦٠٧) من المعلمين والمعلمات، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية للعام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م.

٦,٤ عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (٥٩٦) فردًا؛ منهم (٢٠٥) مديرًا ومديرة و(٣٩١) معلمًا ومعلمة، وفق الجداول الإحصائية، وبشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، والجدول (١) يبين ذلك.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيراتها

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٨١	٤٧,١٠
	أنثى	٣١٥	٥٢,٩٠
	المجموع	٥٩٦	١٠٠,٠٠
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	٢٠٥	٣٤,٤٠
	معلم	٣٩١	٦٥,٦٠
	المجموع	٥٩٦	١٠٠,٠٠
نوع المدرسة	رسمية	٤١٤	٦٩,٥٠
	أهلية	١٨٢	٣٠,٥٠
	المجموع	٥٩٦	١٠٠,٠٠

٦,٥ أداة الدراسة

طورت استبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكونت من جزأين، الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية للمستجيب، أما الجزء الثاني فتكون من محورين هما: المحور الأول: لقياس مستوى الرضاقة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، أما الثاني: لقياس مستوى إدارة الصراع التنظيمي في تلك المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وبغرض صياغة فقرات المحور الأول (الرضاقة التنظيمية)، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من: (التويعري وآخرون، ٢٠٢٢؛ الريشي، ٢٠٢٢)، حيث تم التوصل إلى صياغة (٣٨) فقرة موزعة على ثلاث مجالات؛ هي: رضاقة الاستشعار وله (١٢) فقرة، ورضاقة اتخاذ القرار وله (١٤) فقرة، ورضاقة التطبيق وله (١٢) فقرة. ولصياغة فقرات المحور الثاني (إدارة الصراع التنظيمي)، فإنه تم الرجوع لدراسة كل من: (أبو عمر والرمحي، ٢٠٢١؛ يونس وماضي، ٢٠٢١)، حيث اشتمل المحور بصورته الأولية على (٤٨) فقرة توزعت على خمس مجالات؛ هي: إستراتيجية التعاون وله (٩) فقرات، وإستراتيجية التنافس وله (١١) فقرة، وإستراتيجية التسوية وله (١٠) فقرات، وإستراتيجية التجنب وله (١٠) فقرات، وإستراتيجية التفاوض وله (٨) فقرات.

صدق المحتوى للأداة

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، وإدارة تعليم عالي، ومناهج وأساليب التدريس، والقياس والتقويم، وعلم النفس التربوي، والبيو كيمياء في جامعة اليرموك، وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة جرش، وجامعة إربد الأهلية، والكلية العربية للتربية والتعليم في حيفا وعددهم (١٢) محكمًا، بهدف إبداء آرائهم في فقراتها من حيث الانتماء للمجال، ووضوح الصياغة اللغوية، ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة.

وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، والتي تمثلت بتعديل صياغة بعض الفقرات، حيث تم تعديل صياغة الفقرات (٩، ١٢، ١٤، ١٦، ١٧، ٢٠، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٥)، وحذفت الفقرة (٢٢)، من فقرات المحور الأول (الرشاقة التنظيمية) والتي أوصى بها المحكمون، وبذلك أصبح عدد فقرات هذا المحور بصورته النهائية (٣٧) فقرة. أما بالنسبة للمحور الثاني (إدارة الصراع التنظيمي)؛ فقد تم تعديل صياغة الفقرات (٢، ١٣، ١٥، ٢٦، ٤٤). وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة تم اعتماد تدرج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (كبير جدًا ويأخذ ٥ درجات، كبير ويأخذ ٤ درجات، متوسط ويأخذ ٣ درجات، قليل ويأخذ درجتين، قليل جدًا ويأخذ درجة واحدة).

صدق البناء للأداة

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمحور وبالمجالات التي تتبع له، كما في الجدول (٢).

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمحور ككل (ن=٣٠)

المحور الأول: مستوى الرشاقة التنظيمية											
المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	المجال	رقم الفقرة مع
		المحور	المجال			المحور	المجال				
رشاقة الاستشعار	١	٠,٩٢	٠,٨٦	رشاقة اتخاذ القرار	١٤	٠,٧٢	٠,٧٥	رشاقة التطبيق	٢٧	٠,٤٦	٠,٦٥
	٢	٠,٩٣	٠,٨٦		١٥	٠,٩٢	٠,٨٧		٢٨	٠,٨٠	٠,٥٦
	٣	٠,٨٩	٠,٨٠		١٦	٠,٨٨	٠,٨٠		٢٩	٠,٨٤	٠,٥٣
	٤	٠,٧٥	٠,٦٨		١٧	٠,٨٨	٠,٨٠		٣٠	٠,٨٧	٠,٦١
	٥	٠,٨٩	٠,٨٣		١٨	٠,٩٠	٠,٨٣		٣١	٠,٨٥	٠,٥٨
	٦	٠,٨٧	٠,٧٨		١٩	٠,٨٢	٠,٧٥		٣٢	٠,٨٤	٠,٥٥
	٧	٠,٩٠	٠,٨٢		٢٠	٠,٨٩	٠,٨٧		٣٣	٠,٩١	٠,٦١
	٨	٠,٩٢	٠,٨٢		٢١	٠,٧٥	٠,٧٤		٣٤	٠,٨٤	٠,٥٨
	٩	٠,٩٣	٠,٨٣		٢٢	٠,٩١	٠,٨٤		٣٥	٠,٩١	٠,٦٨
	١٠	٠,٨٧	٠,٧٨		٢٣	٠,٨٣	٠,٨٠		٣٦	٠,٥٥	٠,٦٣
	١١	٠,٩٥	٠,٨٥		٢٤	٠,٥٨	٠,٦٧		٣٧	٠,٤٤	٠,٤٧
	١٢	٠,٩٠	٠,٨٣		٢٥	٠,٨١	٠,٨٥				
	١٣	٠,٧٦	٠,٨٣		٢٦	٠,٣٨	٠,٨٠				

المحور الثاني: مستوى إدارة الصراع التنظيمي											
المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		رقم الفقرة	المجال	رقم الفقرة	المجال
		المحور	المجال			المحور	المجال				
إستراتيجية التعاون	١	٠,٨٦	٠,٨٣		١٧	٠,٦٦	٠,٨٣		٣٣	٠,٧٨	٠,٦١
	٢	٠,٩١	٠,٩١		١٨	٠,٦٦	٠,٤١		٣٤	٠,٩٠	٠,٨٤
	٣	٠,٩٠	٠,٨٤		١٩	٠,٦٠	٠,٣٩		٣٥	٠,٨٣	٠,٥٤
	٤	٠,٩٣	٠,٩١		٢٠	٠,٧٢	٠,٤٩		٣٦	٠,٧٢	٠,٦٢
	٥	٠,٨٢	٠,٧٦		٢١	٠,٩٤	٠,٩١		٣٧	٠,٦٢	٠,٨٦
	٦	٠,٧٧	٠,٧٠		٢٢	٠,٨٨	٠,٨٤		٣٨	٠,٧٧	٠,٥٠
	٧	٠,٨٩	٠,٨٧	٣٥	٢٣	٠,٦٣	٠,٦٢		٣٩	٠,٧٩	٠,٥٢

٠,٥٤	٠,٧٤	٤٠	إستراتيجية التفاوض	٠,٨٦	٠,٩٠	٢٤	إستراتيجية التنافس	٠,٨٤	٠,٨٤	٨
٠,٧٨	٠,٨٣	٤١		٠,٨٩	٠,٨٥	٢٥		٠,٨٦	٠,٨٦	٩
٠,٨٣	٠,٨٧	٤٢		٠,٨٨	٠,٩٠	٢٦		٠,٧٨	٠,٦٩	١٠
٠,٩١	٠,٩١	٤٣		٠,٩١	٠,٩٣	٢٧		٠,٦٥	٠,٧٠	١١
٠,٨٥	٠,٨٥	٤٤		٠,٨٧	٠,٩٣	٢٨		٠,٧٣	٠,٧٨	١٢
٠,٧٩	٠,٨٦	٤٥		٠,٨٣	٠,٨٨	٢٩		٠,٨٠	٠,٧٨	١٣
٠,٥٩	٠,٦٨	٤٦		٠,٨٥	٠,٩٠	٣٠		٠,٦٦	٠,٨٠	١٤
٠,٧٧	٠,٧٥	٤٧		٠,٢١	٠,٥٢	٣١		٠,٦٠	٠,٧٥	١٥
٠,٨٩	٠,٩١	٤٨		٠,٤٨	٠,٢٤	٣٢		٠,٧٧	٠,٨٤	١٦

دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

يلاحظ من نتائج الجدول (٢) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المجالات في المحور الأول (مستوى الرقابة التنظيمية) قد تراوحت بين (٠,٣٨-٠,٩٥)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع محورها ككل تراوحت بين (٠,٤٧-٠,٨٧)، وأن قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المجالات في المحور الثاني (مستوى إدارة الصراع التنظيمي) قد تراوحت بين (٠,٢٤-٠,٩٤)، أما قيمة ارتباط الفقرات مع محورها ككل تراوحت بين (٠,٢١-٠,٩١)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وتعد هذه القيم مقبولة (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١)؛ لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة بمحوريتها.

بالإضافة إلى ما تقدم؛ حُسبت معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وحُسبت قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية (Inter-correlation) للمجالات ببعضها لكل محور، كما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣): معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات في كل محور

المحور الأول: مستوى الرقابة التنظيمية						
العلاقة	الإحصائي	رقابة الاستشعار	رقابة اتخاذ القرار	رقابة التطبيق		
رقابة اتخاذ القرار	معامل الارتباط	٠,٨٥				
رقابة التطبيق	معامل الارتباط	٠,٥٤	٠,٧٢			
الكلي للمحور	معامل الارتباط	٠,٩١	٠,٩٦	٠,٨٢		
المحور الثاني: مستوى إدارة الصراع التنظيمي						
العلاقة	الإحصائي	إستراتيجية التعاون	إستراتيجية التنافس	إستراتيجية التسوية	إستراتيجية التجنب	إستراتيجية التفاوض
إستراتيجية التنافس	معامل الارتباط	٠,٧٨				
إستراتيجية التسوية	معامل الارتباط	٠,٩٠	٠,٧٢			
إستراتيجية التجنب	معامل الارتباط	٠,٦٤	٠,٤٥	٠,٧١		
إستراتيجية التفاوض	معامل الارتباط	٠,٨٧	٠,٦٨	٠,٨٨	٠,٧٦	
الكلي للمحور	معامل الارتباط	٠,٩٥	٠,٨١	٠,٩٥	٠,٧٩	٠,٩٤

دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

يلاحظ من نتائج الجدول (٣) أن قيم معاملات ارتباط مجالات (مستوى الرقابة التنظيمية) مع محورها، وقيم معاملات الارتباط البينية للمجالات ببعضها البعض كانت مناسبة، حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (٠,٨٢-٠,٩٤).

(٠,٩٦)، أما الارتباطات البينية بين المجالات فقد تراوحت بين (٠,٥٤-٠,٨٥). وأن قيم معاملات ارتباط مجالات (مستوى إدارة الصراع التنظيمي) مع محورها ككل، وقيم معاملات الارتباط البينية للمجالات كانت مناسبة أيضاً؛ حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (٠,٧٩-٠,٩٥)، أما الارتباطات البينية بين المجالات فقد تراوحت بين (٠,٤٥-٠,٩٠)، وتُعد هذه القيم ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة الحالية (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

ثبات الأداة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الاستقرار (Test-Retest)، للأداة ومحورها ومجالاتها؛ فقد أُعيد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بفواصل زمني مدته أسبوعان بين التطبيقين، ثم حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين قيم التطبيقين، والجدول (٤) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي، وثبات الاستقرار للأداة.

جدول (٤): معاملات كرونباخ ألفا وثبات الاستقرار للأداة ومحورها ومجالاتها

المحور الأول: مستوى الرضاقة التنظيمية			
المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	ثبات الاستقرار
رضاقة الاستشعار	١٢	٠,٩٤	٠,٩٣
رضاقة اتخاذ القرار	١٣	٠,٨٩	٠,٨٥
رضاقة التطبيق	١٢	٠,٩٦	٠,٩٦
محور الرضاقة التنظيمية ككل	٣٧	-	٠,٩٤
المحور الثاني: مستوى إدارة الصراع التنظيمي			
المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	ثبات الاستقرار
إستراتيجية التعاون	٩	٠,٩٤	٠,٩١
إستراتيجية التنافس	١١	٠,٩٦	٠,٨٩
إستراتيجية التسوية	١٠	٠,٩٤	٠,٩٢
إستراتيجية التجنب	١٠	٠,٩٦	٠,٩٦
إستراتيجية التفاوض	٨	٠,٩٤	٠,٩٥
محور إدارة الصراع التنظيمي ككل	٤٨	-	٠,٩٦

يُلاحظ من الجدول (٤) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور (الرضاقة التنظيمية) تراوحت بين (٠,٨٩-٠,٩٦)، فيما تراوحت قيم ثبات الاستقرار لمجالات المحور نفسه ما بين (٠,٨٥-٠,٩٦)، كما جاء معامل ثبات إعادة على محور (الرضاقة التنظيمية) ككل (٠,٩٤)، كما يلاحظ أيضاً أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور (إدارة الصراع التنظيمي) تراوحت بين (٠,٩٤-٠,٩٦)، فيما تراوحت قيم ثبات إعادة لمجالات محور (إدارة الصراع التنظيمي) بين (٠,٨٩-٠,٩٦)، كما جاء معامل ثبات إعادة على محور إدارة الصراع التنظيمي ككل (٠,٩٦). وهذه القيم تُعد مناسبة، وتجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، كما أشار إلى ذلك (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

معياري تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة والمجالات التي تتبع لها والفقرات التي تتبع للمجالات، وذلك بقسمة مدى الأعداد (١-٥) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (٠,٨٠=١/٥-٥) وعليه ستكون المستويات على النحو المبين في الجدول (٥).

جدول (٥): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

مستوى الرضاقة التنظيمية/ مستوى إدارة الصراع	فئة المتوسطات الحسابية
كبير جداً	٥,٠-٤,٢٠
كبير	٣,٤٠-٢,٢٠ أقل من
متوسط	٢,٦٠-١,٨٠ أقل من
قليل	١,٨٠-٠,٨٠ أقل من

٦,٦ إجراءات الدراسة

لتنفيذ الدراسة اتبعت الباحثان الإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة بعد الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية التربية في جامعة اليرموك إلى من يهمه الأمر في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- التحقق من دلالات صدق المحتوى والبناء لأداة الدراسة، والثبات للخروج بالصورة النهائية لها.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.
- جمع الاستبانات، وتدقيقها، وتفريغها حاسوبياً، ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- عرض النتائج ومناقشتها والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

٦,٧ المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس مستوى الرضاقة التنظيمية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر، ومقياس مستوى إدارتهم للصراعات التنظيمية في مدارسهم.
- للإجابة عن السؤال الثالث؛ تم حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى الرضاقة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، ومستوى إدارة الصراع التنظيمي في تلك المدارس.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتائج السؤال الأول الذي نص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر الرضاقة التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الرضاقة التنظيمية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كما في الجدول (٦).

جدول (٦): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضاقة التنظيمية على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة الرضاقة
١	١	رضاقة الاستشعار	٣,٦٦	٠,٧٩	كبيرة
٢	٣	رضاقة التطبيق	٣,٦٢	٠,٨٦	كبيرة
٣	٢	رضاقة اتخاذ القرار	٣,٥٩	٠,٨٨	كبيرة
		الكلي للمحور	٣,٦٢	٠,٨٢	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٦) أن تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الرضاقة التنظيمية على مجالات المحور ككل جاءت ضمن درجة كبيرة، وبوسط حسابي (٣,٦٢)، وانحراف معياري (٠,٨٢)، وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال (رضاقة الاستشعار) في الترتيب الأول، وبوسط حسابي (٣,٦٦)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، وبدرجة كبيرة، تلاه مجال (رضاقة التطبيق) في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (٣,٦٢)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، وبدرجة كبيرة، وأخيراً جاء مجال (رضاقة اتخاذ القرار) في الترتيب الثالث، وبوسط حسابي (٣,٥٩)، وانحراف معياري (٠,٨٨)، وبدرجة كبيرة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم تحرص على إلحاق مديري ومديرات المدارس بالبرامج والاستكمالات التدريبية لإكسابهم المهارات الفنية والشخصية اللازمة لممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية على أرض الواقع ضمن بيئة العمل لتحسين جودة العمل المدرسي، وتحسين مخرجاته، كما أن قادة المدارس يدركون أهمية الرقابة التنظيمية ودورها في مواجهة الأزمات التي قد تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم ومسؤولياتهم، فهي تُعد مدخلاً مهماً من مداخل إدارة الأزمات خاصة في ظل التغيرات المجتمعية المتسارعة التي يشهدها العصر الحالي.

ويمكن عزو مجيء مجال رقابة الاستشعار في الترتيب الأول، وبدرجة كبيرة، أن قادة المدارس يدركون استطلاع التغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) في الوقت المناسب لاحتوائها لذلك تجدهم يحرصون على متابعة كافة المستجدات التربوية والتقنية في مجال عملهم، كما أنهم يدركون أهمية البرامج التدريبية ودورها في تحسين جودة العملية التعليمية التعلمية ومخرجاتها، حيث إنهم يحرصون على استثمار فرص التدريب أثناء العمل المدرسي لتأهيل المعلمين وتحسين مهاراتهم التدريسية فهم يدركون أهمية الدور الذي يؤديه المعلم، ويستشعرون أداء المعلم ودوره في تحسين المستوى التحصيلي للطلبة الذي يعني نجاح العملية التعليمية، وفهم يحرصون على معالجة الأزمات والمشكلات المدرسية، ويعملون على توفير بدائل للتعليم أثناء حدوث هذه الأزمات، ويستطلعون آراء أولياء الأمور لتحسين بيئة التعلم لما لها من آثار إيجابية على سير عملية تعلم الطلبة.

أما مجيء مجال رقابة التطبيق في الترتيب الثاني، وبدرجة كبيرة، فربما يعود ذلك إلى وضوح هذا البُعد لدى مديري ومديرات المدارس، فهو يرتبط بالممارسات العملية لهم لذلك، فإنهم يلتزمون بتنفيذ المهام والأدوار الملقاة على عاتقهم على أكمل وجه، ويتخذون القرارات التي من شأنها أن تساهم في تحسين جودة العمل المدرسي، كما أنهم يحرصون على نشر رؤية المدرسة ورسالتها، ويشجعون المعلمين على العمل بروح الجماعة في مواجهة الأزمات المدرسية، بالإضافة إلى ذلك فإنهم يعتمدون نظام اتصال فعال في التواصل مع طاقم المجتمع المدرسي معتمدين في ذلك على توظيف كافة الوسائط الرقمية المتاحة، ويتشاورون مع المعلمين في حل المشكلات التي تواجه المدرسة، ويستجيبون لمتطلبات الطلبة واحتياجاتهم في الوقت المناسب، الأمر الذي انعكس على استجابات المديرين والمعلمين فجاءت تقديراتهم على هذا المجال بمستوى كبير.

وبالنسبة لمجيء مجال رقابة اتخاذ القرار في الترتيب الثالث، وبدرجة كبيرة، فيمكن عزو ذلك ما أحدثته استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال حيث أكدوا على أن مديري ومديرات المدارس يحثون المعلمين على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير الأداء المدرسي، ويفوضون بعض الصلاحيات للمعلمين لإيمانهم بقدراتهم حيث إن تفويض مثل هذه الصلاحيات يزيد الثقة في نفوس المعلمين، ويحقق الرضا الوظيفي لديهم، بالإضافة إلى ذلك فإن المديرين يركزون على بناء علاقات طيبة مع العاملين عند اتخاذهم القرارات لأنهم يدركون أهمية هذه العلاقات ودورها في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين مخرجاتها لذلك تجدهم يتبعون النهج التشاركي في اتخاذ قراراتهم، فيستمعون لآراء المعلمين، ويأخذون آراء العاملين معهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل المدرسي، كما أنهم يتقبلون النقد البناء من قبل أولياء الأمور حول أداء المدرسة، ويعملون على تحسينه.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة التوجيهي وآخرون (٢٠٢٢) التي أظهرت مستوى مرتفع في ممارسة مديري المدارس أبعاد الرقابة التنظيمية، واختلفت مع نتيجة دراسة جهانغيري وخالحي (Jahangiri & Khalkhali, 2014) التي أظهرت أن الرقابة التنظيمية أدنى من المتوسط.

ثانيًا: نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "ما مستوى إدارة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين ومجالاته، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية، كما في الجدول (٧).

جدول (٧): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على محور مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر ومجالاته مرتبة تنازليًا

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى إدارة الصراع التنظيمي
١	١	إستراتيجية التعاون	٣,٧٢	٠,٨٧	كبير
٢	٣	إستراتيجية التسوية	٣,٥٩	٠,٨٥	كبير

٣	٥	إستراتيجية التفاوض	٣,٥٣	٠,٨١	كبير
٤	٢	إستراتيجية التنافس	٣,٥٠	٠,٧٧	كبير
٥	٤	إستراتيجية التجنب	٣,٢٠	٠,٧٣	متوسط
		المستوى الكلي للمحور	٣,٥١	٠,٦٨	كبير

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٧) أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في لواء الشمال لمحور مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر ككل بلغت (٣,٥١)، وكانت قيمة الانحراف المعياري لتقديراتهم (٠,٦٨)، وبمستوى تقدير كبير. وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال إستراتيجية التعاون في الترتيب الأول، بوسط حسابي (٣,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٨٧)، وبمستوى تقدير كبير، تلاه مجال إستراتيجية التسوية في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (٣,٥٩)، وانحراف معياري (٠,٨٥)، وبمستوى تقدير كبير، ثم مجال إستراتيجية التفاوض في الترتيب الثالث، وبوسط حسابي (٣,٥٣)، وانحراف معياري (٠,٨١)، وبمستوى تقدير كبير، وفي الترتيب الرابع جاء مجال إستراتيجية التنافس، وبوسط حسابي (٣,٥٠)، وانحراف معياري (٠,٧٧)، وبمستوى تقدير كبير، وأخيراً مجال إستراتيجية التجنب في الترتيب الخامس، وبوسط حسابي (٣,٢٠)، وانحراف معياري (٠,٧٣)، وبمستوى تقدير متوسط. ويمكن تفسير هذه النتيجة كون مديري ومديرات المدارس على اطلاع كبير بالمشكلات التي تواجه المعلمين، لذلك فإن لديهم القدرة على التعامل معها وحلها بسهولة ويسر من خلال ممارستهم أساليب متعددة في حل تلك الصراعات والمشكلات، وأن المعلمين والمعلمات لديهم إدراك ووعي كافٍ بقدرات مديريهم، ومقدرتهم في التصدي للصراعات وحلها بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المدرسة، فهم بذلك يتميزون بكفاءة ومرونة عالية. وأن تعدد استراتيجيات إدارة الصراع قد يكون له دور في مجيء المستوى الكلي للمحور كبيراً، فمدير المدرسة أمامه العديد من الاستراتيجيات التي تمكنه من التصدي للصراعات الحاصلة في المدرسة، واختيار المناسب منها حسب الموقف أو المشكلة.

ويمكن عزو مجيء إستراتيجية التعاون في الترتيب الأول، وبمستوى كبير إلى أن مديري ومديرات المدارس يدركون أهمية العلاقة الإنسانية ودورها في التصدي للصراعات، لذلك فهم يحرصون على توفير بيئة تعليمية اجتماعية داعمة، ومناخاً تربوياً يسوده الود والتعاون، والتفاهم بين كافة أفراد المجتمع المدرسي؛ مما يساهم في حل الصراعات داخل المدرسة قبل تفاقمها وتحولها إلى أزمات يصعب التغلب عليها، فنجاح المدير في قيادة مدرسته، وتحقيق أهدافها تجعله يهتم بشكل كبير في زيادة التواصل مع المعلمين، ويشركهم في اتخاذ القرارات المدرسية التي من شأنها تعزيز تنفيذ المدرسة الخطط والبرامج التربوية التي تسعى إليها.

أما مجيء استراتيجية التسوية في الترتيب الثاني وبمستوى كبير، فربما يعود ذلك إلى قناعة المديرين والمعلمين بأن الصراع أمر طبيعي يمكن أن يحدث داخل المدرسة، ولكن الشيء المهم يتمثل في مقدرة المدير على إدارة تلك الصراعات وإيجاد الحل المناسب المرضي لجميع الأطراف المتنازعة، وبما يلبي احتياجاتهم، ويشبع رغباتهم.

وبالنسبة لمجيء استراتيجية التفاوض في الترتيب الثالث، وبمستوى كبير فربما يعود إلى إدراك المديرين أهمية التعاون والعمل بروح الجماعة، ودوره في تقليل التوتر بين الأطراف المتنازعة لذلك فإنه يحرص على دعوة الأطراف المتنازعة إلى العمل الجماعي، وأن المديرين يدركون أهمية مركزهم الوظيفي الأمر الذي يتطلب منهم امتلاك مستويات عالية من المقدرة على إدارة الصراعات التنظيمية وبشكل فعال.

ويمكن عزو مجيء استراتيجية التنافس في الترتيب الرابع، وبمستوى كبير، إلى اهتمام مديري ومديرات المدارس بتحفيز المعلمين، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار بخلق جو من التنافس البناء بينهم، والعمل على توفير مناخ تربوي يسوده الألفة والمحبة من هنا جاءت تقديرات المديرين والمعلمين على هذا المجال بمستوى كبير.

وفيما يتعلق بمجيء استراتيجية التجنب في الترتيب الأخير، وبمستوى متوسط، فهذا يعود إلى أن الصراعات التنظيمية ضرورة حتمية في أي مؤسسة، ومن خلالها يتم التعرف إلى سلبيات العمل والممارسات الخاطئة والعمل على تصحيحها، والاستفادة منها في تصحيح مسار العمل المدرسي، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى امتلاك مديري المدارس عموماً كفايات شخصية وخبرات في إدارة الصراع نتيجة عملهم، إذ ينظرون لما يحدث من مشكلات داخل المدرسة بأنها بسيطة يمكن حلها بسهولة، ويكرزون باستمرار على زيادة الألفة والتعاون والتجاذب بين أفراد المجتمع المدرسي للتقليل من التوترات والصراعات بينهم.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية جزئياً مع نتيجة دراسة أوزون وأيك (Uzun & Ayik, 2017) التي أظهرت مستوى مرتفع في ممارسة مديري المدارس استراتيجيات إدارة الصراع (التعاون والتسوية)، ومستوى متوسط في ممارسة استراتيجيات التجنب، واتفقت مع نتيجة دراسة (يونس وماضي، ٢٠٢١) التي أظهرت مستوى مرتفع في ممارسة استراتيجيات الصراع، واختلفت مع نتيجة دراسة حسين (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي جاء منخفضاً ومع نتيجة دراسة (أبو عمر والرمحي، ٢٠٢١) التي أظهرت المتوسطة في ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث الذي نص على: "هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين مستوى الرقابة التنظيمية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر ومستوى إدارتهم للصراع التنظيمي؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين محور الرقابة التنظيمية ومجالاته، ومحور إدارة الصراع التنظيمي ومجالاته، وذلك كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨): قيم معاملات ارتباط محور الرقابة التنظيمية ومجالاته، ومحور إدارة الصراع التنظيمي ومجالاته

العلاقة	الإحصائي	رقابة الاستشعار	رقابة اتخاذ القرار	رقابة التطبيق	الكلّي لمحور الرقابة التنظيمية
إستراتيجية التعاون	معامل الارتباط	٠,٤٧	٠,٤٩	٠,٤٩	٠,٥٠
	الدلالة الإحصائية	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠
إستراتيجية التنافس	معامل الارتباط	٠,٤٤	٠,٤٤	٠,٤٥	٠,٤٦
	الدلالة الإحصائية	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠
إستراتيجية التسوية	معامل الارتباط	٠,٤٣	٠,٤٧	٠,٤٦	٠,٤٧
	الدلالة الإحصائية	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠
إستراتيجية التجنب	معامل الارتباط	٠,١٨	٠,١٨	٠,٢١	٠,١٩
	الدلالة الإحصائية	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠
إستراتيجية التفاوض	معامل الارتباط	٠,٤١	٠,٤٤	٠,٤٢	٠,٤٤
	الدلالة الإحصائية	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠
الكلّي لمحور إدارة الصراع التنظيمي	معامل الارتباط	٠,٤٦	٠,٤٨	٠,٤٨	٠,٤٩
	الدلالة الإحصائية	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠

* دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

تشير النتائج في الجدول (٨) إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين محور الرقابة التنظيمية ومجالاته، ومحور إدارة الصراع التنظيمي ومجالاته، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٩)؛ وهذا يُعبر عن علاقة متوسطة القيمة بين المحورين (الرقابة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن الصراعات الحاصلة في المدارس تتطلب نوع من الرقابة التنظيمية في معالجتها، حيث إن الرقابة التنظيمية تركز على السرعة والمرونة والإحساس بالمشكلات، وهذا من شأنه أن يساهم في اكتشاف الصراعات وإدارتها ومعالجتها بكفاءة واقتدار، وهذا ما أكدته (يوسف وياسين، ٢٠٢١) حيث أشارا إلى أن الصراعات داخل المؤسسات تحتاج إلى خفة الحركة التنظيمية في معالجتها، نظراً لما تمتاز به الخفة من مرونة وسرعة وتركيز وإحساس بالمشكلات الحاصلة في المؤسسة الأمر الذي يساهم في إيجاد الحلول المناسبة لها، وفي الوقت المحدد.

٨. التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ جرى الخروج بالتوصيات الآتية:

١. دعوة مديري المدارس للاستمرار في ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لما لها من آثار إيجابية على سير عملية تعلم الطلبة، على تحقيق المدرسة أهدافها المرجوة.
٢. توجيه مديري ومديرات المدارس العربية نحو زيادة تطبيق إستراتيجيات الصراع خاصة إستراتيجية التجنب للحد من الصراعات والتوترات فيها، ولجعل بيئة التعلم بيئة أكثر استقراراً، وأمنًا، وانفتاحًا، وإبداعًا.
٣. إجراء المزيد من الدراسات في الموضوع ذاته ومن جوانب أخرى مختلفة عما تناولته الدراسة الحالية، وربط مفهوم الرشاقة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي بمتغيرات تنظيمية إدارية أخرى، وعلى مجتمعات أخرى مختلفة، وفي ضوء متغيرات ديموغرافية مختلفة.

الشكر والتقدير

نتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيّمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما نعرب عن تقديرنا لمشاركة المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات العاملين في مديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر الذين ساهموا في هذه الدراسة، ونشكر مديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتنا بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقًا لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في مديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في مديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر).
- 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 الباحثين.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

تؤكد الباحثان عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثين

- قامت كل من ميسون عواودة ونوار الحمد بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تمّ كتابة المسودة الأولى للمقال بواسطة ميسون عواودة ونوار الحمد.
- قامت الباحثتان بمراجعة النصوص وتحريها، واعتمدتا النسخة النهائية للنشر.

توافق الباحثان على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وهما بانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، وتوافقان على نشرها في حال قبولها. كما تؤكدان أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً ولم يُقدّم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

- أبو عمر، تسنيم والرمحي، رفاء. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الإعدادية للإناث لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمات. *دراسات، العلوم التربوية*، ٤٨ (٣)، ١٩٥-٢٠٥.
- الأقرع، عبده وعاشور، علاء. (٢٠٢٢). أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٦ (١٧)، ٦٩-٩٨.
- التويجري، فاطمة والبكر، لمياء وأبو ثنين، عهود والعصيمي، وردة. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، ١ (١٢)، ٣٩-٦٠.
- حسين، سهام. (٢٠٢٠). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة الجامعة العراقية*، (٤٧)، ج (١)، ٤٣٣-٤٤٦.
- الذبياني، منى. (٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة*، ٣ (١١٠)، ٣٢-٨٤.
- الرشدي، نوف. (٢٠٢٢). واقع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، ٢ (٤)، ٦٤-٩٩.
- الريشي، نايف. (٢٠٢٢). درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، ٣٥ (٣٥)، ٧٩٨-٧٩٨.
- شرف، علي والسيف، عواطف. (٢٠١٨). متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن. *مجلة العلوم التربوية*، ٣٠ (٢)، ٢٧١-٢٩٧.
- شوشة، محمد. (٢٠١٣). نموذج مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة في ضوء مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي (أطروحة دكتوراة غير منشورة). كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مصر.
- عابدين، محمد. (٢٠٠٨). الاحتياجات التدريبية للمعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة غزة الإسلامية، ٩ (٢)، ١٨٥-٢١٠.
- علي، ابتهاج. (٢٠١٨). العلاقة بين استراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التربوية لمجموعة مدارس في محافظة بابل. *مجلة جامعة بابل، العلوم البحتة والتطبيقية*، ٢٦ (٥)، ٣٦٠-٣٨٦.
- الكيلاني، عبد الله والشريفين، نضال. (٢٠١١). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية (ط. ٣). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- محمد حماد، زينب وسلامة، كايد. (٢٠١٩). درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته 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.
- المري، محمد والبشاشة، سامر. (٢٠٢٠). أثر الرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، ٢٠ (١)، ١-٢١.
- المصري، مروان. (٢٠١٦). إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤٠ (٢)، ٢٥٩-٣٤٢.

- المفيز، خولة والحمدان، أمل والعيغان، منى. (٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض (تصور مقترح). *مجلة العلوم التربوية*، (٢٦)، ج (٣)، ٢٦٧-٣٣٠.
- النشيلي، دينا. (٢٠٢٠). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، (٣)، ١٨٢-١٦٣.
- يوسف، سناء وياسين، مثنى. (٢٠٢١). خفة الحركة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الحدباء الجامعة. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٣ (١)، ١٨-١.
- يونس، آمال وماضي، بيان. (٢٠٢١). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري. *مجلة المنارة*، ٢٧ (٣)، ٣٩-٩.

References

- Jahangiri, F., & Khalkhali, A. (2014). Analysis of organizational agility in the education system of Iran. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(12), 869–873.
- Nafei, W. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296–309. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p296>
- Obaid, H. (2021). Sensitivity of systems thinking in systems management and leadership. *Bohouth Magazine*, (37), 57–68.
- Seo, D., & Paz, A. (2008). Exploring the dark side of IS in achieving organizational agility. *Communications of the ACM*, 51(11), 136–139. <https://doi.org/10.1145/1400214.1400242>
- Shiri, A. (2014). A study on the relationship between conflict management styles and organizational agility: A case study of Ilam State University, Iran. *Management Science Letters*, 4(1), 87–94. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.12.012>
- Uzun, Y., & Ayik, A. (2017). Relationship between communication competence and conflict management styles of school principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, 17(68), 167–186.