

## The Degree the Female Private Preparatory School Principals Practice Organizational Conflict Management Strategies in Jerusalem from the Female Teachers Viewpoint

Tasneem Abu Omar<sup>1</sup>, Refa' Ramahi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Education, Birzeit University, Palestin.

<sup>2</sup> Faculty of Education, The university of Palestine, Palestine.

Received: 7/8/2020  
Revised: 6/9/2020  
Accepted: 27/9/2020  
Published: 1/9/2021

Citation: Abu Omar, T., & Ramahi, R. (2021). The Degree the Female Private Preparatory School Principals Practice Organizational Conflict Management Strategies in Jerusalem from the Female Teachers Viewpoint. *Dirasat: Educational Sciences*, 48(3), 174-187. Retrieved from <https://dsr.ju.edu.jo/djournals/index.php/Edu/article/view/2866>

### Abstract

The current study aimed to identify middle school female principals' extent of practicing organizational conflict management strategies in Jerusalem from the female teachers' point of view, using the descriptive-analytical approach. The study sample consisted of 50 female private-middle school teachers in Jerusalem. A questionnaire was used for the teacher and consisted of (41) items distributed on (5) conflict management strategies (cooperation strategy, competition strategy, settlement strategy, avoidance strategy, accommodation strategy). The results indicated that the degree of use of conflict management strategies by middle and high school principals in the Jerusalem area from the female teachers' point of view was average, and that the degree of their practice of conflict management strategies from the female teachers' point of view is as follows: (cooperation strategy, settlement strategy, strategy Avoidance, competition strategy, accommodation strategy). The study recommended that principals should adopt the cooperation strategy in conflict management and urge teachers to make decisions and express their opinions in the decision-making process.

**Keywords:** Conflict, conflict management, conflict management strategies.

### درجة ممارسة مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمات

تسنيم ابو عمر<sup>1</sup>، رفاء الرمحي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة بيرزيت، فلسطين.

<sup>2</sup> جامعة فلسطين، فلسطين.

### ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرّف درجة ممارسة مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمات، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تكوّنت عينتها من معلّمات المدارس الإعدادية للإناث الخاصة في منطقة القدس الذي بلغ عددهم (50) معلّمة. استخدمت استبانة مكونة من (41) فقرة موزعة على 5 استراتيجيات لإدارة لصراع (استراتيجية التعاون، استراتيجية التنافس، استراتيجية التسوية، استراتيجية التجنب، استراتيجية التنازل). وقد أشارت النتائج إلى أن درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع من قبل مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمات كانت متوسطة، وأن درجة ممارستهم لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمات تنازليا كالتالي: (استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التجنب، استراتيجية التنافس، استراتيجية التنازل). هذا وقد أوصت الدراسة إلى تبني الإداريين لاستراتيجية التعاون في إدارة الصراع وحث المعلمين على اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم في عملية اتخاذ القرارات. الكلمات الدالة : الصراع، إدارة الصراع، إستراتيجيات إدارة الصراع.



© 2021 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## المقدمة

في ظل التطورات التي يشهدها العصر الحديث، أصبحت المجتمعات تعيش على أساس العلاقات المعقدة والمتسارعة في كافة نواحي الحياة، مما أدى إلى خلق أنظمة معقدة تتفاعل وتتكامل على نحو شمولي مع مكوناتها، وهذا يتطلب من البشرية التفكير بأساليب حديثة تناسب مع حجم المعلومات اللازمة لحل المشكلات والنزاعات، وإدارة الصراعات داخل الأنظمة وبالأخص الأنظمة التربوية؛ فهي تتفاعل مع المجتمعات وتشكل دوراً مهماً في تنظيم الحياة الاجتماعية، لهذا يجب التأمل ودراسة المشكلات الراهنة من خلال النظر إلى أهمية العلاقات ما بين مكونات النظام والنظر إليه على نحو متكامل (أغا، 2017)، فالتفاعل بين مكونات النظام يؤدي إلى تعاون وتشاور مكوناته مع بعضها البعض أو يؤدي إلى صراعات بين مكوناته نتيجة اختلاف وجهات النظر (عياصرة، أحمد، 2008).

فالصراع بأي منظمة يعدُّ ظاهرة اجتماعية تعود إلى تعدد التخصص الوظيفي وتعارض أهداف المنظمة مع أهداف الفرد والعاملين (الطويل، 2006): فهو حالة تفاعلية تظهر على شكل نزاعات أو عدم توافق بين أفراد المنظمة، تنشأ عادة عندما تتغير القضايا والاهتمامات مع مرور الوقت بسبب الديناميكيات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في المجتمع الذي نعيش فيه، كتغيير في المراكز والصلاحيات التي يتمتع بها الأفراد أو حدوث تضارب وتداخل في العمل، بحيث يمكن أن تكون آثاره سلبية "هادمة" تقوم بإعاقة العمل أو إيجابية بناءة تطور من أداء وإبداع المؤسسة، فالتأثير الإيجابي أو السلبي لصراع بالمؤسسة يعتمد على نحو أساسي على كيفية إدارته. فإدارة الصراع قد تتطلب تكييف بعض الممارسات المعروفة التي يمارسها الإداري باسم استراتيجيات إدارة الصراع (المومني، 2011).

هذا وقد اتفق العلماء على أن الصراع يمر بعدة مراحل، أولها مرحلة الصراع الضمني "الكامن"، حيث تتضمن الظروف والشروط التي ينشأ منها الصراع نتيجة عدم ادراك الأفراد به التي تتعلق بالاعتمادية بين الجماعات أو الأفراد، تباين الأهداف، وتنافس على الموارد (عياصرة، أحمد، 2008). تلها مرحلة الصراع المدرك التي تتضمن بدء أفراد المنظمة بإدراك وملاحظة وجود صراع ووعي بأن هناك تهديد لنظم قيمة معينة (الطويل، 2006). فيتخذ كل طرف موقف معين بناء على معلومات غير دقيقة وكافية (المومني، 2011). ويأتي بعدها مرحلة الشعور بالصراع التي تتضمن تبلور الصراع، فينشأ نوع من القلق والتوتر بين الأفراد والذي قد يشجع الصراع (الطراونة، 2016). وبعدها مرحلة الصراع العلني حيث يتخلل التصريح العلني والتفاعلي مع الصراع، فيعتبر كل طرف عن الصراع كالمشاحنات العلنية، الانسحاب، والمناقشة؛ ففي هذه المرحلة يتم ممارسة السلوك الصراعي بين الأطراف المتنازعة (المومني، 2011؛ الطراونة، 2016؛ عياصرة، أحمد، 2008). وأخيراً تأتي مرحلة ما بعد الصراع العلني التي تتضمن التفاعل بين موقف الصراع والسلوك الذي تم التفاعل معه، حيث تبدأ في هذه المرحلة إدارة الصراع ويمكن أن ينتج عنه نتائج مرضية أو غير مرضية، وذلك تبعاً لكيفية إدارة الصراع والتعامل معه. حيث يتم التعامل مع الصراع إما بالإيجاب أو بالكبت (الطويل، 2006؛ عياصرة، أحمد، 2008).

لذلك توجه العلماء لوضع نظريات لمواجهة ظاهرة الصراع وفقاً لتوجهات معينة. حيث ينظر أصحاب النظرية التقليدية إلى الصراع على أنه مدمر ويقوم على تفكك النظام؛ لذلك يكمن دور الإدارة في التخلص من هذا الصراع والحد منه (الطراونة، 2016؛ عياصرة، أحمد، 2008؛ Gamage, 2006). أما أصحاب التوجه السلوكي فيعتبرون الصراع جزءاً طبيعياً من الحياة التنظيمية ويركز على حل الصراعات؛ وعلى الإداريين تعرّف الصراع وحله وعدم تشجيع حدوده (المومني، 2011؛ الطراونة، 2016؛ Gamage, 2006). في ما توجه أصحاب النظرية الحديثة إلى عدّ الصراع ظاهرة طبيعية مطلقة، فهو أمر ضروري لتفعيل وتطوير المنظمة، فتعدُّ إدارة الصراع مسؤولية رئيسة للإداريين، من خلال تحفيز الصراع بهدف الإبداع والقضاء على الملل، ولكن ضمن نطاق معين (الطويل، 2006؛ عياصرة، 2008؛ Gamage, 2006).

ووبعداً المؤسسة التربوية نظاماً تربوياً متكاملاً فلا تخلو المؤسسة التربوية من الصراعات التي من الممكن أن تكون عائق في تحقيق أهداف المؤسسة أو من الممكن أن تكون محفز لزيادة أداء المنظمة وتطويرها وهذا يعود في كيفية التعامل مع الصراعات (عياصرة، أحمد، 2008)، فيستطيع الإداريين تطوير المؤسسات التربوية من خلال اهتمام بالإدارة الفعالة لصراع، فالمدرسة هي منظمة تحتاج إلى قدر معتدل من الصراع لتجنب الركود والحفاظ على تطورها وفعاليتها، ومن هنا يظهر دور المدير في استثمار الصراع بغية تطوير وتحقيق أهداف المدرسة، ولا بد من وجود تباين في كيفية إدارة الصراع والاستراتيجيات التي يستخدمها مديري المدارس (مرزوق، 2011).

بناء على هذه النظريات اقترح الباحثين أساليب مختلفة وطرق عديدة لتعامل مع الصراع. أهمها ما اقترحه توماس وكلمان من خمس أساليب لإدارة الصراع بناء على بعدين يساهمان في تشخيص وفهم الصراع: أولاً، بعد التعاون الذي يمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون. حيث يحدد هذا البعد المستوى الذي يحققه الفرد في إشباع حاجات واهتمامات الطرف الآخر والأفراد. ثانياً، بعد الحزم الذي يمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد المستوى الذي يحققه الفرد في إشباع حاجاته واهتماماته بغض النظر عن حاجات الآخرين (المومني، 2011؛ فتيحة، 2006).

وننتج من توحيد هذين البعدين خمس أساليب لإدارة الصراع. أولها استراتيجية التنافس الإيجابي "competition" والتي تتمثل في بعدين الحزم دون التعاون، وتهتم الاستراتيجية بتلبية الحاجات الفردية على حساب الطرف الآخر، فيقوم أحد أطراف الصراع بالإجبار واستخدام السلطة التي يمتلكها لتلبية رغباته وحاجاته، كما تفترض أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، حيث يستخدم المدير أو المسؤول في المنظمات أسلوب الإجبار

لتحقيق أهدافه الشخصية مع إهمال مصالح وأهداف الآخرين. ولكن من المحتمل أن يؤثر هذا النوع من استراتيجيات إدارة الصراع سلباً في المنظمة، فقد يجد أحد الأطراف صعوبة في التصرف بطريقة تساعد المنظمة أو غيرها عندما تتعارض مع مبادئه ومصالحه مما تسبب معضلة أخلاقية، كما تؤدي إلى تخفيف الدافعية للعمل وشعور بالإحباط لأنها تحقق أهداف أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر، وقد تكون هذه الاستراتيجية ضرورية بحالات الطوارئ أو المواقف الحساسة للوقت (الجمال، 2015؛ المومني، 2011؛ فتيحة، 2006؛ Prause, Mujtaba, 2015; 2006).

ثانياً، استراتيجية التجنب "Avoidance" التي تتمثل في البعدين الغير حازم والغير متعاون، وتقوم هذه الاستراتيجية على تدني وانخفاض الاهتمام بالحاجات الفردية وحاجات الآخرين أيضاً، فيطلق على هذه الاستراتيجية بالهروب أو الإغفال بسبب انسحاب أحد أطراف الصراع من مواجهة الصراع وكتبته، ويمكن أن تؤثر هذه الاستراتيجية سلباً على المنظمة، فمن الممكن أن تزيد من ذروة الصراع وتفاقمه كلما أهمل. ومن المحتمل استخدام هذه الاستراتيجية في الحالات التي يحتاج بها المدير والمرؤوسين إلى فترة زمنية للتفكير والابتعاد عن التوتر لإعادة النظر في الأمور ورؤيتها في إطار شامل وواسع (الطراونة، 2016؛ خميس، 2015؛ فتيحة، 2006).

ثالثاً، استراتيجية المجاملة/التنازل "Accommodation" وتقوم على بعدي التعاون والغير الحازم، وتهتم بتلبية حاجاته الآخرين وتدني الاهتمام بالحاجات الفردية، وتدعو إلى تسوية الأمور والتأقلم مع الوضع، فيقوم الفرد بتقليل الاختلاف مع الآخرين وإخفاء مشاعرهم لتقليل التوتر وتلبية حاجات الآخرين، فيتصرف المدير في هذا الأسلوب على نحو أن الصراع سيزول مع الوقت، فيدعو الأفراد لتعاون لتقليل من التوتر وإبقاء العلاقات جيدة. يمكن اللجوء لهذه الاستراتيجية عندما يكون الصراع في المنظمة قائم على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع (ابن العيد، 2019؛ الطراونة، 2016؛ فتيحة، 2006).

رابعاً، استراتيجية التسوية (الحل الوسط) "Compromising" وتتصف بقدر معتدل من الحزم والتعاون، حيث تقوم على الاهتمام المتوسط بالحاجات الفردية وحاجات الآخرين، فيتنازل كل طرف عن بعض الحاجات للوصول إلى حل وسط. ولكن من الممكن عدم اكتشاف الأسباب الحقيقية للصراع عند استخدام هذا النوع من الأسلوب. ويمكن اللجوء إلى هذا النوع من الاستراتيجيات عندما تكون الأطراف المتصارعة متساوية في القوة والسلطة وملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة (المومني، 2011؛ الطراونة، 2016؛ فتيحة، 2006).

خامساً، استراتيجية التعاون (التأزر) "Collaborative" وتهتم ببعدي الحزم والتعاون، ويطلق عليها أيضاً باستراتيجية المواجهة وحل المشكلات، ويتميز سلوك الأفراد بهذه الاستراتيجية بقدر عالٍ من التعاون وتأكيد الذات للمشاركة في إيجاد الحلول المقبولة للطرفين. حيث ينظر الإداري للصراع على أنه تحدي، فيقوم المدير بالبحث ودراسة أسباب الصراع وطرح بدائل مختلفة ومناقشتها لإيجاد الحلول الناجحة والمقبولة لجميع الأطراف. وعلى الرغم من أن هذه الاستراتيجية تحتاج إلى وقت أطول ولكن من الممكن أن لا يتوفر هذا الوقت للإداريين، إلا أن هذا الأسلوب يجلب درجة عالية من الرضا بين أعضاء المجموعة. ويمكن اللجوء لهذه الاستراتيجية لإدارة صراع يؤثر في إنجاز الأهداف التربوية بالمنظمات التربوية على نحو كبير (الجمال، 2015؛ الطراونة، 2016؛ فتيحة، 2006؛ Prause, Mujtaba, 2015; 2006).

وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة لتعرف الاستراتيجيات المتبعة من قبل مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث في القدس للإدارة الصراع والإفادة منه وتوجهه وجهة سليمة لتوظيفه ليصب بمصلحة المدرسة، كذلك لتعرف مدى نجاعة استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة في مدارس الخاصة الإعدادية للبنات في منطقة القدس.

#### مشكلة الدراسة وأهدافها:

في ظل التطورات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة التي يشهدها العصر، أصبحت المؤسسات التربوية تواجه تحديات كبيرة بسبب تعقد النظم التي أوجدتها المجتمعات، فالتغيرات الكبيرة التي تحدث في النظام التربوي زادت من تناقض وتشابك أهداف الفرد داخل المنظمة وأهداف المنظمة التربوية (الطويل، 2006). فأصبح وجود الصراع في المؤسسات التربوية هو أمر حتمي فهو ظاهرة اجتماعية طبيعية تعود إلى استحالة استقرار وثبات النظم التربوية (حفيظ، 2018)، ومن هنا فإن عدم وضوح في ممارسة المدراء لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي قد تعكس آثاراً سلبية على المنظمة، وهذا ما لاحظته الباحثة من خلال عملها كمعلمة في مدارس القدس الشريف، حيث تتخذ العديد من القرارات غير المدروسة من قبل بعض مدراء المدارس، الأمر الذي ينعكس على نحو سلبي واضح على الطلبة والمعلمات، وقد اختارت الباحثة مدارس الإناث تحديداً لأنها تعمل في مدارس الإناث منذ سنوات، ورأت التخطيط الواضح في إدارة الصراع التنظيمي في بعض مدارس الإناث، وقد جاءت الدراسة لتقصي مدى إتباع مديرات المدارس الإعدادية والثانوية في القدس لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمات ومن هنا تتمحور مشكلة الدراسة حول الإجابة عن السؤال البحثي الآتي:

○ ما مدى ممارسة مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث في القدس لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمات؟

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها ستقدم دليلاً نظرياً يساهم في مساعدة الباحثين في التعمق في مدى ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع وبناء عليها دراسات لاحقة تساهم في تعريف فعالية كل استراتيجية. وتتطرق الدراسة الحالية لموضوع بالغ الأهمية لمعظم المؤسسات وبالأخص المؤسسة التربوية وأصحاب الوظائف وصانعي القرار، والعاملين في المؤسسات التربوية بالإضافة إلى الباحثين التربويين؛ وذلك لما تتضمنه من أساس نظري للتعامل مع الصراعات والتزاعات المعقدة بفاعلية، وتكوين رؤية واضحة ومتكاملة، وإعطائهم إطار نظري لاستخدام الاستراتيجية الملائمة لإدارة الصراع في العمل الإداري، وتأثيرها في تحقيق أهداف النظام التربوي بفاعلية عالية. كما تمكن أهمية الدراسة في أنها ستقدم إطاراً عملياً يفيد مديري المدارس في منطقة القدس في تعريف استراتيجيات إدارة الصراعات المتبعة من قبلهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تشجع الجهات المختصة بإعطاء دورات تدريبية للإداريين والمعلمين لتعرف الاستراتيجيات الملائمة لإدارة الصراع. كما تزود هذه الدراسة الإداريين الجدد حول تعريف كيفية الاستفادة من ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع في إدارة المنظمات التربوية. ويمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة بدء ومحفز لعدد من الدراسات اللاحقة في مجال إدارة الصراع في المنظمات.

## مصطلحات الدراسة:

**الصراع:** عرفه الشلابي (2016) على أنه "خلاف مدرك وعدم توافق ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة الأهداف أو مصالح الآخرين، وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت إدارته". (الشلابي، 2016: 15).

كما يمكن تعريفه على أنه تضارب في المصالح أو الأهداف الشخصية أو المهنية، فهو علاقة تنافسية تقوم على مكافحة الأطراف المتنازعة من أجل الانتصار من خلال التأكد من هزيمة الطرف الآخر، حيث يمكن أن يؤدي الصراع إلى نتائج سلبية تؤثر سلباً على عمل المنظمة، أو نتائج إيجابية تقوم على تحفيز الأفراد بأداء واجباتهم (Saitis, & Saiti, 2018).

ويمكن تعريفه إجرائياً على أنه تعارض في أفكار وأهداف الأفراد في المنظمة "المديرين والمعلمين"، نتيجة لتفاعلهم معاً وعدم اتفاقهم على وسيلة لتحقيق هذه الأهداف، مما يؤدي إلى نشوء حالة من الإحباط والتوتر لدى أفراد المنظمة.

**إدارة الصراع:** هي عملية مخطط لها تقوم بتحويل الصراع الهادم بين أفراد المنظمة إلى صراع بناء من خلال استخدام مهارات الإدارية واستراتيجيات تمكنهم من التعامل مع الصراعات للحفاظ على استمرارية المنظمة على نحو فعال (العسولي، 2011).

ويمكن تعريفه إجرائياً على أنه عملية يؤديها المدير لتشخيص الصراع بالمدرسة وتحديد حجمه للحفاظ على مستوى معتدل منه في المدرسة إما بزيادته إن كان قليلاً أو تقليله إن زاد عن الحجم المرغوب أو خلقه إن لم يكن موجوداً وذلك لتحقيق أهداف المدرسة وتطويرها.

**استراتيجيات إدارة الصراع:** هي الأساليب والطرق العديدة للتعامل مع الصراع. فقد اقترح توماس وكلمان خمس أساليب لإدارة الصراع بناء على بعدين يساهمان في تشخيص وفهم الصراع. أولاً، بعد التعاون الذي يمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، والذي يتمثل في مدى المحاولة؛ حيث يحدد هذا البعد المستوى الذي يحققه الفرد في إشباع حاجات واهتمامات الطرف الآخر. ثانياً، بعد الحزم الذي يمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد المستوى الذي يحققه الفرد في إشباع حاجاته واهتماماته بغض النظر عن حاجات الآخرين (المومني، 2011؛ فتيحة، 2006).

ويمكن تعريفه إجرائياً على أنها الأساليب التي يمكن أن يتبعها مديرو مدارس الإعدادية والثانوية في القدس لإدارة الصراعات التي تحدث بين العاملين أنفسهم وبين المديرين والعاملين، وتقديم الحلول وتوظيف الصراعات للحد من آثاره السلبية، وتطوير المدرسة وتحقيق أهداف المنظمة؛ وتقاس بهذه الدراسة ما الاستراتيجيات المتبناة لدى مديرات مدارس الخاصة الإعدادية للإناث في مديرية القدس لإدارة الصراع في مدارسهم باستخدام الاستبانة التي أعدتها الباحثة لأغراض الدراسة.

## حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على دراسة درجة ممارسة مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمات ضمن الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: تعرف درجة ممارسة مديرات مدارس الإعدادية لاستراتيجيات إدارة الصراع.
2. الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2019-2020.
3. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مدارس الإعدادية في منطقة القدس.

#### 4. الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على عينة من معلمات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث في منطقة القدس.

##### محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأدواتها.

##### الدراسات السابقة:

بحثت بعض الدراسات عن درجة ممارسة الإداريين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة المعلمين، فهدفت دراسة المحاسنة والعظامات (2019) إلى تعرّف العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات إدارة الصراع وكفاءة الاتصال لدى المعلمين، وتعرّف درجة استخدام المعلمين لاستراتيجيات إدارة الصراع، ومستوى كفاءة الاتصال لديهم. فإعتمدت الدراسة على إستبانة لقياس استراتيجيات إدارة الصراع، وكفاءة الاتصال تم توزيعها على (488) معلماً ومعلمة من معلمي مديرية تربية وتعليم محافظة المفرق. فأوجدت الدراسة أن أكثر استراتيجيات إدارة صراع مستخدمة هي استراتيجية التعاون، تليها استراتيجية التجنب، فاستراتيجية التسوية، واستراتيجية الإيجار، وفي المرتبة الأخيرة استراتيجية التنافس. كما هدفت بعض الدراسات إلى فهم أسباب الصراع في المؤسسات، فهدفت دراسة شانكا وثنو (Shanka, Thuo, 2017) إلى التحقيق في الاستراتيجيات المختلفة المستخدمة لإدارة وحل الصراع بين المعلمين وقادة المدارس في المدارس الابتدائية الحكومية في منطقة ولايتا في أثيوبيا. فيما اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة تكونت من 146 معلم و50 مدير. فوجدت أن سبب الصراع الأساسي إما أن يكون تنظيمي أو له علاقة بالعمل، وأشارت أيضاً إلى أن المدراء يحتاجون إلى فهم أكبر لأسباب الصراع وضرورة تعلم كفاءات القيادة باستمرار، وتزويد الموظفين بفرص للنمو لتصبح المؤسسة منفتحة للتغيير.

ومن جهة أخرى تناولت بعض الدراسات مستوى وجود الصراع التنظيمي في المنظمات بما فيها المنظمات التربوية والمدارس. فأجرى جبران (2017) دراسة بمدينة إربد في عمان هدفت إلى تعرّف درجة وجود الصراعات التنظيمية وحدتها بين المعلمين واستراتيجيات التعامل معها من قبل المديرين في مدارس الأردن. اعتمدت الدراسة على استبانات تم توزيعها على 123 معلم في أكثر من 3 مدارس. فأوجدت الدراسة إلى وجود صراعات تنظيمية متعددة في المؤسسات التربوية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره 2.75، فيما أظهرت الدراسة أيضاً إلى الاستراتيجية أكثر استخداماً هي استراتيجية التعاون بمتوسط حسابي مقداره 3.60، بينما حصلت استراتيجية التجنب على المرتبة الأخيرة من حيث الاستخدام بمتوسط حسابي مقداره 2.90.

كما بحثت بعض الدراسات الإستراتيجيات المتبعة والمستخدمه من قبل الإداريين في إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين، فأشارت دراسة عبد الغفار وزامان وناز (Ghaffar, Naz, 2012) إلى تعرّف أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في ولاية تشارسادا في باكستان، إستخدمت الدراسة أداة الإستبانة التي تم توزيعها على 50 معلم ومعلمة. فتوصلت الدراسة أن مديرو المدارس الثانوية العامة والخاصة يستخدمون أسلوب التعاون في معظم الأحيان في أثناء إدارتهم للصراع، وهو الأسلوب المفضل لديهم، كما يميلون إلى استخدام أسلوب التسوية بدرجة الثانية ونادراً ما يستخدمون أسلوب التنافس وأسلوب التنازل فيما يتعدون عن إستخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراعات، كما أوصت الدراسة إلى تشجيع المدراء باختيار الأسلوب الأنسب حسب الموقف والأفراد، وتزويد المدراء بالدورات التدريبية اللازمة لإدارة الصراع.

وفي نفس المضمار أشار المرزوق (2011) في دراسته المحلية إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين من خلال استخدام استبانة تم توزيعها على عينة مقدارها 788 معلمة بأن مديري المدارس يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع بنسب متفاوتة، ولكن الاستراتيجية الأكثر شيوعاً كانت استراتيجية التعاون بنسبة 80.89%، والأقل إتباعاً هي استراتيجية التجنب بنسبة 59.02% أما الإستراتيجيات الأخرى فكانت النسب كالآتي: التسوية 77.1%، والتنازل 71.71%، والتنافس 60.56%. كما أوصت الدراسة على زيادة وعي مديري المدارس بظاهرة الصراع التنظيمي عن طريق عمل الدورات التدريبية في مراكز التدريب التابعة لدائرة التطوير التربوي.

فيما بحثت أيضاً بعض الدراسات الاستراتيجية المتبعة من قبل الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم. فأجريت دراسة العسولي (2011) المحلية لتعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسبل تطوير تلك الإستراتيجيات لدى المديرين فإعتمدت الدراسة على استبانة موزعة على مجالات الدراسة (التنافس، التجنب، التعاون، التسوية، التنازل) كذلك سؤال مفتوح لبحث سبل التطوير لتلك الاستراتيجيات موزعة من (134) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية في غزة. وقد أظهرت الدراسة تفاوت في درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، فتعدت استراتيجيات التعاون الأكثر إتباعاً بنسبة 81.4%، بينما

استراتيجية التجنب الأقل إتباعاً بنسبة 55.4% وأما الإستراتيجيات الأخرى فكانت النسب كالاتي: التسوية 71.6%، التنازل 70%، التنافس 68.6%، مما أوصت الدراسة بضرورة توجيه الباحثين نحو دراسة ظاهرة الصراع من جوانب عديدة وربطها بمتغيرات أخرى في مدارس محافظات غزة.

وفي نفس المضمار أجريت بعض الدراسات العالمية كدراسة نجيرو (Njiro,2011) التي هدفت إلى تحديد أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية العامة في منطقة نيري الجنوبية من خلال توزيع استبيانات لعينة مقدارها 22 مدير و22 معلم استشاري. وقد وجدت الدراسة أن الاستراتيجيات الأكثر استخداماً في إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية العامة بنيري كانت الهيمنة، التسوية، التعاون، والتنازل؛ وأقلها استخداماً كان استراتيجية التجنب.

كما هدفت دراسة أبو غالي وبسيسو (2009) المحلية للكشف عن أهمية النسبية أساليب إدارة الصراع أكثر شيوعاً لدى مديري المدارس بمحافظة غزة من خلال توزيع استبانة على عينة مقدارها 120 مدير ومديرة، فأوجدت الدراسة أكثر الإستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع هي إستراتيجية التعاون بنسبة 84,9% وأقلها إتباعاً هي إستراتيجية التجنب بنسبة 58,5% أما الإستراتيجيات الأخرى فكانت النسب كالاتي: التسوية 80,1%، والاسترضاء 72,2%، والمنافسة 59,9%.

فيما ركزت بعض الدراسات أيضاً على أسباب نشوء الصراعات التنظيمية في المنظمات بما فهم المنظمات التربوية، فبينت دراسة ميكابي (Makibi, 2010) التي هدفت إلى تحديد طبيعة استراتيجيات الصراع وإدارة المعلمين التي يستخدمها المعلمون في ست عشرة مدرسة ابتدائية مختارة في منطقة بيتسنيج، ليسوتو. اعتمدت الدراسة على استبيانه ومقابلات شبه منظمة لعينة مقدارها 163 معلماً، فكشفت الدراسة وجود أربع أسباب لنشوء وتفاقم صراع في المدارس، وهي ضعف الاتصال أو نقص الحوار، ومهارات إدارة الصراع الغير الكافية، وقيادة المدرسة الغير الفعالة، وضغوط المعلمين داخل المدارس. كما بينت الدراسة أن نقص الدعم من إدارة المدرسة هي المشكلة رئيسية في معالجة صراع المعلمين في المدارس.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أن بعض الدراسات اهتمت بدراسة الصراع التنظيمي في المنظمات التربوية والمدارس فاتفقت نتائج الدراسات أن الصراع أمر حتمي فهو ظاهرة طبيعية في المدارس وتتعدد أسباب نشوء الصراعات إلى محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، وعدم وضوح المسؤوليات، ضعف الاتصال أو نقص الحوار. كما لخصت معظم الدراسات إلى وجود الصراع بنسب متفاوتة في المدارس. واهتمت أيضاً الدراسات بدراسة مستوى إدارة الصراع واستراتيجيات المتبعة في إدارته من وجهة نظر المعلمين أو من وجهة نظر المدرء. أما الدراسة الحالية فقد درست واستكشفت الاستراتيجيات المتبعة من قبل مديري القدس من وجهة نظر المعلمين، كدراسة عبد الغفار وزامان وناز (Ghaffar, Naz,2012). تناولت معظم الدراسات السابقة العاملين في مجال التربية والتعليم وبالأخص المعلمين والمدرء في المدارس، ولكن اختلف حجم عينة الدراسات السابقة تبعاً لمجتمع الدراسة، فتراوحت أحجام العينات ما بين (20-400) معلم أو مدير، كدراسة جبران (2017) التي تمثلت عينتها في 123 معلم أما دراسة (Njiro,2011) فتمثلت عينتها 22 مدير و22 معلم استشاري. ولكن في هذه الدراسة سوف يتم دراسة عينة مقدارها 50 معلمة في تشابه إلى حد ما عينة دراسة عبد الغفار وزامان وناز (Ghaffar, Naz,2012) التي تمثلت في 50 معلماً، جرى اختيارهم عشوائياً من المدارس الثانوية العامة والخاصة بالولاية تشارسادا في باكستان. كما استخدمت معظم الدراسات السابقة أداة الاستبانة كأداة أساسية لقياس الاستراتيجيات المتبعة من قبل الإداريين في إدارة الصراع. كما اتفقت معظم الدراسات مع الدراسة الحالية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. فتميزت هذه الدراسة عما سبق من دراسات في أنها تستقصي مدى درجة ممارسة مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمات وهو ما لم تنطرق له اي من الدراسات السابقة على حد علم الباحثة.

**منهج الدراسة:**

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بعدة المنهج الملائم لتحقيق الهدف الذي يتمثل في تعرّف مدى ممارسة مديرات مدارس الخاصة الإعدادية للإناث في محافظة القدس لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمات.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

تألف مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث في مدينة القدس في الفصل الدراسي الثاني من العام 2019\2020، وعددهن حوالي 250 معلمة موزعات على 15 مدرسة من مدارس القدس الشريف.

**عينة الدراسة:**

اختيرت عينة عشوائية تمثل 20% من مجتمع الدراسة وتحتوي على 50 معلمة من المدارس الإعدادية الخاصة للإناث في القدس الشريف، وقد تمّ توزيع الاستبانة إلكترونياً على المعلمات بسبب إغلاق المدارس خلال الفصل الثاني 2020/2019 نتيجة لجائحة كورونا والحجر المنزلي.

### أدوات الدراسة:

للكشف عن الاستراتيجيات التي يمارسها مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمات، تم تطوير أداة لجمع البيانات وذلك بالاعتماد على الأدب التربوي والدراسات السابقة كدراسة الجمل (2015). بالإضافة إلى المحكمين والمختصين التربويين. فتكونت الاستبانة من (41) فقرة موزعة على 5 استراتيجيات لإدارة الصراع (استراتيجية التعاون، استراتيجية التنافس، استراتيجية التسوية، استراتيجية التجنب، استراتيجية التنازل).

**الجدول 1: توزيع الفقرات على 5 استراتيجيات لإدارة الصراع التي ركزت عليها الدراسة:**

الرقم	الاستراتيجيات	عدد الفقرات
1	التنافس	7
2	التعاون	8
3	التسوية	7
4	التجنب	12
5	التنازل	7
	المجموع	41

### صدق الأداة:

تم اعتماد الاستبانة من دراسة الجمل (2015) بحيث عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين في الميدان التربوي والإداري وفي الجامعات الفلسطينية. ومن ثم عرضت الأدوات على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة بيرزيت وبعض زملاء في تخصص ماجستير الإدارة التربوية في جامعة بيرزيت. للتحقق من مدى صدق وتنوع محتوى فقرات الاستبانات وملاءمتها وانسجامها مع المجالات الخمسة التي تريد الدراسة قياسها.

### ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأدوات القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بمجالاتها ودرجة الكلية لها بحساب معامل الثبات كرومباخ ألفا، والجدول التالي يبين ذلك:

**الجدول 2: معاملات الثبات لمجالات استبانة المعلمات باستخدام معامل ألفا:**

الاستراتيجيات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التنافس	7	0.708
التعاون	8	0.935
التسوية	7	0.847
التجنب	12	0.667
التنازل	7	0.651
الدرجة الكلية	41	0.683

يتضح من الجدول أن قيمة كرومباخ ألفا تتراوح ما بين (0.651-0.935)، فلقد حصلت استراتيجية التعاون على أعلى معامل ثبات (0.935)، بينما حصلت استراتيجية التنازل على أدنى معامل ثبات (0.651). وبينما كانت قيمة ألفا لدرجة الكلية (0.683) وهي درجة جيدة فتدل على أن الاستبانة تتسم بدرجة جيدة من الثبات.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات الدراسة، تم تفرغ الاستبانات وتحليلها من خلال برنامج الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية كمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري واستخدام اختبار كرومباخ ألفا لتعرف ثبات فقرات الاستبانة.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

لقد تم تفسير قيمة الوسط الحسابي للعبارات والاستراتيجيات الموجودة في أداة الدراسة، وذلك بتحديد ثلاثة مستويات وهي: مرتفع ومتوسط ومنخفض. وبناء على المعادلة الآتية:

طول الفترة = (القيمة العليا - القيمة الصغرى) / عدد المستويات.

$$\text{طول الفترة} = (5 - 1) / 3 = 4/3 = 1.33$$

## الجدول 3: يبين دلالة قيمة الوسط الحسابي.

الدلالة	المتوسط الحسابي
منخفض	1-2.33
متوسط	2.34-3.67
مرتفع	3.68-5

## النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة ومناقشتها:

○ ينص السؤال الدراسة على: ما مدى ممارسة مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث في القدس لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد العينة على استبانة استراتيجيات إدارة الصراع. والجدول (4) بين المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً، والانحرافات المعيارية للاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع من قبل مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث في القدس من وجهة نظر المعلمات.

## الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع

من قبل مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث في القدس من وجهة نظر المعلمات.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستراتيجية
متوسطة	0.656	3.049	التنافس
مرتفعة	0.651	4.279	التعاون
مرتفعة	0.615	3.763	التسوية
متوسطة	0.439	3.324	التجنب
متوسطة	0.541	2.841	التنازل
متوسطة	<b>0.558</b>	<b>3.451</b>	الدرجة الكلية

يمكن الملاحظة من خلال التمعن بالجدول أن مستوى استخدام مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمات كانت متوسطة بمتوسط حسابي "3.45"، ويمكن أن يعود السبب إلى إدراك المعلمات بتنوع إستراتيجيات متبعة من قبل مديرات مدارس الخاصة الإعدادية للإناث لإدارة الصراع وفقاً لحدّة الصراع وطبيعته، وهذا يتفق مع الدراسات كدراسة العدوان (2017) التي وجدت أن درجة تطبيق مديري المدارس المتوسطة الحكومية في عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع كانت متوسطة بمتوسط حسابي مقداره "3.49"، ودراسة الجمل (2015) التي وجدت أن مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع من قبل المسؤولين في المؤسسات التربوية في الخليل كانت متوسطة بمتوسط حسابي مقداره "3.23".

ولقد جاء ترتيب الاستراتيجيات إدارة الصراع تنازلياً كالآتي: استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التجنب، استراتيجية التنافس، وبالنهاية استراتيجية التنازل. فيتبين من خلال ذلك وجود تنوع واضح في الاستراتيجيات المتبعة من قبل مديرات مدارس الخاصة الإعدادية للإناث في القدس من وجهة نظر المعلمات. فأكدت أدبيات الدراسة على تلك النتيجة. حيث أكد الطراونة (2016) إلى تنوع في استراتيجيات إدارة الصراع وذلك وفقاً لطبيعة الموقف. فيمكن للمدير اختيار الاستراتيجية الملائمة للموقف المناسب في ضوء توقع المردود الإيجابي المترتب على اختيار هذه الاستراتيجية، فيما تعزو الباحثة ذلك أنها معلمة أن الصراعات في مدرسة تختلف باختلاف موقف وأطراف الصراع، فلا توجد استراتيجية



واحدة ثلاث جميع الصراعات بل على المدير أن يختار الاستراتيجية الملائمة التي تلائم الصراع المتحتم. وفي ما يأتي تفسير ومناقشة لنتائج درجة ممارسة مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمات:

□ استراتيجية التعاون:

في ما يلي توضيح للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة تختص بمجال استراتيجية التعاون في الاستبانة، والجدول (5) يظهر ذلك.

الجدول 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال استراتيجية التعاون.

رقم الفقرة	المجال الثاني: التعاون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5-	يشجع المدير على تثبيت فكرة أننا جميعاً في قارب واحد.	4.606	0.66	مرتفعة
6-	يشجع المدير العاملين ببعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.	4.327	0.810	مرتفعة
4-	يسعى المدير الوصول إلى حلول جذرية للمشكلات	4.278	0.839	مرتفعة
7-	يفضل المدير استخدام المنطق السليم والموضوعية في علاج الصراعات	4.262	0.814	مرتفعة
8-	يسعى المدير لتوجيهنا لطرح أفكارنا ومناقشتها	4.245	0.745	مرتفعة
3-	يسعى المدير إلى التعامل مع اهتمامات الجميع	4.22	0.783	مرتفعة
1-	يهتم المدير بتعريف جميع رغباتنا	4.196	0.812	مرتفعة
2-	يسعى المدير باستمرار إلى الحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد الحلول	4.082	0.801	مرتفعة
	متوسط الحسابي لاستراتيجية التعاون	4.279	0.651	مرتفعة

لقد وضحت النتائج أن أكثر الاستراتيجيات المتبعة من قبل مديرات مدارس الخاصة الإعدادية للإناث في القدس، هي استراتيجية التعاون بمتوسط حسابي مقداره 4.279 أي بدرجة مرتفعة. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاء في الدراسات السابقة في أن أكثر الاستراتيجيات في إدارة الصراع هي استراتيجية التعاون مثل دراسة المرزوق (2011)، دراسة الخالدي (2008)، دراسة عبد الغفار وآخرون (Abdul Alghafar & others, 2012)، ودراسة ثوكو (2014, Toki). وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك المدراء للمردود الإيجابي المترتب على اختيار استراتيجية التعاون لإدارة الصراع لما تحقق من آثار إيجابية على العاملين فتزيد من دافعيتهم، كما يدركون اهتمام هذه الاستراتيجية لبعدين الحزم والتعاون الذي يساعدهم على تحقيق أهداف المدرسة من خلال الاهتمام بإيجاد حلول لإدارة الصراع مقبولة للطرفين مما يعزز الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزيد من دافعيتهم نحو العمل.

كما يتضح من الجدول أن متوسطات الحسابية لفقرات المختصة باستراتيجية التعاون تتراوح ما بين (4.082-4.606) أي أن جميع الفقرات حصلت على درجة مرتفعة وتعزو الباحثة ذلك حرص المديرات بإدارة الصراع عن طريق طرحها على المعلمات ومشاركتهن أفكار حول طرق حل الصراع لتعزيز شعورهم أنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة التربوية، فجاءت الرتبة الأولى للفقرة التي تنص على "يشجع المدير على تثبيت فكرة أننا جميعاً في قارب واحد"، كما جاءت فقرة التي تنص على "يسعى المدير باستمرار إلى الحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد الحلول" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره 4.082 أي بدرجة عالية، فيدل ذلك على اهتمام مديرات المدارس في زيادة دافعية العاملين من خلال تفعيلهم والاهتمام بتذكير المعلمين بأهمية تحقيق الهدف العام للمدرسة الذي من خلاله يتم تحقيق الهدف الفردي لكل معلمة وهذا ما اتفق مع دراسة نصر (2014) ودراسة المرزوق (2011) بحيث حصلت فقرة "أننا جميعاً في قارب واحد" المرتبة الأولى.

استراتيجية التسوية:

في ما يلي توضيح لمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة تختص بمجال استراتيجية التسوية في الاستبانة، والجدول 6 يظهر ذلك.

الجدول 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال استراتيجيات التسوية.

رقم الفقرة	المجال الثالث: التسوية "الحل الوسط"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-	يحاول المدير أن يجد حلاً وسطاً	4.131	0.694	مرتفعة
2-	يعمل المدير على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة.	3.901	0.907	مرتفعة
7-	يعمل المدير على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	3.819	0.826	مرتفعة
6-	يعمل المدير على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع	3.803	0.872	مرتفعة
4-	يتعامل المدير مع الصراع بعده موقف خذ وأعط	3.803	0.792	مرتفعة
5-	يتغاضى المدير عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الجميع	3.459	0.941	متوسطة
3-	يعتمد المدير على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع في علاج الصراع.	3.426	0.902	متوسطة

أظهرت النتائج أن استراتيجيات التسوية تأتي بالمرتبة الثانية من حيث الاستخدام بمتوسط حسابي مقداره 3.76 أي بدرجة مرتفعة. فاتفقت هذه النتيجة مع عدة دراسات من حيث حصول هذه الاستراتيجيات على المرتبة الثانية، كدراسة المرزوق (2011)، دراسة عبد الغفار وآخرون (Abdul 2012, Alghafar & others). كما اتفقت مع دراسة العدوان في حصول هذه الاستراتيجيات على درجة مرتفعة في ممارسة مديري المدارس لهذه الاستراتيجيات ولكن اختلفت مع هذه الدراسة بحصول هذه الاستراتيجيات على الرتبة الأولى لممارسة مديري مدارس الثانوية لاستراتيجيات في عمان، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة محاسنة (2019) بحيث حصلت استراتيجيات التسوية على الرتبة الثالثة بدرجة استخدام متوسطة، فتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إدراك المعلمات إلى سعي المديرات لإيجاد حل جزئي يرضي الطرفين من أجل الوصول إلى قرار مقبول نسبياً لدى الطرفين، فتدرك المعلمة تحلي مديرتها بقدر معقول من بعدي الحزم والتعاون لإدارة الصراع.

كما يتضح من الجدول أن متوسطات الحسابية للفقرات المختصة باستراتيجيات التسوية تتراوح ما بين (3.426-4.131)، فتتراوح درجات تقدير الفقرات لاستراتيجيات التسوية ما بين المتوسط - المرتفع. فجاءت الفقرة الأولى التي تنص على أن المدير يحاول أن يجد حلاً وسطاً بأعلى رتبة بمتوسط حسابي 4.131، وجاءت أيضاً الفقرة الثانية التي تنص على أن المدير يحاول تحقيق منافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع بدرجة مرتفعة، فيما جاءت الفقرة التي تنص على "يعتمد المدير على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع في علاج الصراع" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره 3.426 أي بدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة ذلك على إدراك المعلمات لكيفية استخدام الإداريين لاستراتيجيات التسوية من خلال إيجاد حل وسط مقبول نسبياً لدى الطرفين، وعلى إدراك المعلمات لمبدأ المستخدم عند الإداريين "أعط وخذ" وبضرورة تنازلهم عن بعض الأمور للوصول إلى القرار المقبول نسبياً للوصول إلى الهدف الرئيسي للمدرسة.

□ استراتيجية التجنب:

وفي ما يأتي توضيح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة تختص بمجال استراتيجيات التجنب في الاستبانة من خلال الجدول (7).

الجدول 7: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال استراتيجيات التجنب.

رقم الفقرة	المجال الرابع: التجنب.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4-	يميل المدير إلى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع.	4.213	0.798	مرتفعة
1-	يحاول المدير ألا يجرح مشاعر الآخرين.	4.065	0.834	مرتفعة
2-	يحاول المدير مراعاة رغبات الآخرين في أثناء المفاوضات.	3.983	0.741	مرتفعة
3-	يفضل المدير القيام بدور حمامة السلام في مواجهة الصراعات.	3.819	0.957	مرتفعة
12-	يتجنب المدير الصراع عندما تكون المشكلة ضئيلة	3.442	0.866	متوسطة
6-	يحاول المدير التقليل من وجهات النظر المعارضة له.	3.607	1.033	متوسطة
10-	يتجنب المدير الصراع عندما يمكن للمتنازعين حل الصراع بصورة أفضل.	3.213	0.985	متوسطة
11-	يتجنب المدير الصراع عندما تكون درجة الإفادة منه ضعيفة	3.147	1.013	متوسطة
5-	يحاول المدير تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	3.0	1.032	متوسطة
7-	يتجنب المدير مناقشة من يختلفون معه	2.623	1.035	متوسطة
8-	يتجنب المدير الصراعات ومواجهتها على نحو مباشر	2.524	0.923	متوسطة
9-	يفضل المدير تجاهل الصراع القائم في المؤسسة	2.491	1.058	متوسطة

أظهرت النتائج أن استراتيجية التجنب تأتي بالمرتبة الثالثة من حيث الاستخدام بمتوسط حسابي مقداره 3.24 أي بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك المعلمات لتجاهل مديرو المدارس لبعض الصراعات بسبب تلافي الأضرار الناتجة عنه وعلى أمل أن يزول هذا الصراع من تلقاء نفسه بعد فترة معينة، ولكن تجاهله يمكن أن يؤدي إلى أضرار كبيرة أكثر من مواجهته واحتوائه، ولكن استخدام هذا النوع من الاستراتيجيات في المدارس يمكن أن يعزى إلى تهديده أعباب المدير وأطراف الصراع للقدره على رؤية الأمور على نحو أوضح وأكثر شمولية، فمن الممكن احتياج المدير إلى فترة زمنية كافية للتروي والتفكير لإعادة النظر بمسببات الصراع. تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كدراسة المرزوق (2011)، القاعود (2017)، جبران (2017) في رتبة الاستراتيجيات المتبعة من قبل مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، ولكن اتفقت نتائج هذه الدراسات مع نتائج الدراسة بحصول هذه الاستراتيجيات على درجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية للفقرات المختصة باستراتيجية التجنب تتراوح ما بين (2.491-4.231)، فتتراوح درجات تقدير الفقرات لاستراتيجية التسوية ما بين متوسط - المرتفع، فجاءت الفقرة الرابعة التي تنص على ميل المدير إلى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع بأعلى مرتبة بمتوسط حسابي مقداره 4.231، بينما حصلت الفقرة التاسعة التي تنص على تفضيل المدير لتجاهل الصراع القائم في المؤسسة بمتوسط حسابي 2.491، وتعزو الباحثة ذلك إلى خوف الإداريين من الآثار السلبية التي تنتج من اشتداد الصراع فيحاولون تهدئة الموقف ولكن من الممكن أن يزداد الصراع ضراوة، بحيث كلما تم تجنب وإهمال الصراع يزداد ويؤثر سلباً في المدرسة، بحيث يشعر المعلمون بعدم الاهتمام بهم وعدم الاهتمام بحل وإدارة صراعاتهم من قبل مدراءهم.

□ استراتيجية التنافس:

الجدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة تختص بمجال استراتيجية التنافس في الاستبانة.

الجدول 8: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال استراتيجية التنافس.

رقم الفقرة	المجال الأول: الإيجاب "التنافس"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6-	يكون المدير حازماً في متابعة القرارات	4.042	0.88	مرتفعة
3-	ينهي المدير الصراع من خلال تعليمات وأوامر كفيلة لحل الصراع.	3.6885	0.97	متوسطة
5-	يتمسك المدير بموافقة وأرائه أو الحلول التي قدمها لحل الصراع.	3.131	1.13	متوسطة
1-	يميل المدير إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على الموقف.	2.934	1.27	متوسطة
7-	يتجاهل المدير إرضاء جميع رغباتنا	2.916	1.04	متوسطة
4-	يعتمد المدير على السلطة في التعامل مع أطراف الصراع.	2.7705	1.14	متوسطة
2-	ينهي المدير الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها.	2.573	1.117	متوسطة

أظهرت النتائج أن استراتيجية التنافس تأتي بالمرتبة الرابعة من حيث الاستخدام بمتوسط حسابي مقداره 3.049 أي بدرجة متوسطة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة جبران (2017) في حصول هذه الاستراتيجية على الرتبة الرابعة وحصولها على درجة متوسطة في ممارسة مديري المدارس لهذه الاستراتيجية ولكن اختلفت مع دراسات أخرى كدراسة مرزوق (2011) في حصول هذه الاستراتيجية على الرتبة الخامسة. فيما تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إدراك المعلمات إلى أن الإدارة والمسؤولية التي تقع على عاتق المدرات تفرض عليهم استخدام الهيمنة والسلطة "استراتيجية التنافس" لحسم بعض المواقف التي تحول إلى تعطل العمل فازديادها يؤدي إلى مردود سلبى للمدرسة ولكن كثرة استخدامها والاستخدام الخاطى لها يمكن أن ينقلب بنتائج عكسية على العملية التربوية.

كما يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية للفقرات المختصة باستراتيجية التجنب تتراوح ما بين (2.573-4.042)، فتتراوح درجات تقدير الفقرات لاستراتيجية التسوية ما بين (متوسط - المرتفع) ولكن تغلب درجة المتوسط على جميع الفقرات. فجاءت الفقرة السادسة التي تنص على أن المدير يكون حازماً في متابعة القرارات بأعلى رتبة بمتوسط الحسابي 4.042، فيما جاءت الفقرة الثانية التي تنص على إنهاء المدير الصراعات بأوامر وتعليمات لا يسمح بمناقشتها بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.573 أي بدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك المعلمات حاجة الإداريين إلى استخدام السلطة والهيمنة لإصدار بعض الأوامر واتخاذ القرارات للمواقف التي تحتاج حزم.

□ استراتيجية التنازل:

يوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة تختص بمجال استراتيجية التنافس في الاستبانة.

الجدول 9: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة "المعلمين" على فقرات مجال استراتيجية التنازل.

درجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال الخامس: التنازل "المعاملة"
متوسط	0.911	3.262	7- يتراجع المدير في بعض الأحيان عن القرارات تم اتخاذها.
متوسط	1.102	3.131	2- يضعي المدير برغباته في سبيل رغبات الآخرين.
متوسط	1.150	3.0984	5- يتخذ المدير موقف السكوت الذي لا يثير العواصف ويزيد من حدة الخلاف.
متوسط	0.921	2.983	3- يجعل المدير علاقة العمل للأطراف المتنازعة في أضيق الحدود.
متوسط	0.975	2.688	1- يتلافى المدير اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل
متوسط	0.866	2.688	6- هناك أوقات يترك المدير الآخرين يتحملون مسئوليات حل المشكلات.
منخفض	0.815	2.032	4- يحاول المدير أن يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر

أظهرت النتائج أن استراتيجية التنازل تأتي من حيث الاستخدام بمتوسط حسابي مقداره 2.841 أي بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك المعلمات حاجة المدرء لإتباع استراتيجية التنازل كمحاولة لكسب ثقة المعلمين وإرضائهم في بعض المواقف التي تكون نتيجة اختلاف في صفات الشخصية للمعلمين. وتختلف نتائج هذه الدراسة عن دراسة المرزوق (2011) بحيث حصلت هذه الاستراتيجية على الرتبة الثالثة في استخدام مديري مدارس وكالة الغوث في غزة لاستراتيجية التنازل في إدارة الصراع.

كما يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية للفقرات المختصة باستراتيجية التنازل تتراوح ما بين (2.032-3.262)، فتتراوح درجات تقدير الفقرات لاستراتيجية التسوية ما بين (منخفض-متوسط) ولكن تغلب درجة المتوسط على جميع الفقرات. فجاءت الفقرة السابعة التي تنص على تراجع المدير في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها بأعلى مرتبة بمتوسط حسابي مقداره 3.262، بينما جاءت الفقرة التي تنص على "يحاول المدير أن يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره أي بدرجة منخفضة 2.032، وتعزو الباحثة ذلك إلى حاجة الإداريين إلى التراجع عن بعض القرارات لبناء جسر علاقات طيبة مع المعلمين.

#### نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة عدة نتائج منها:

- درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع من قبل مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمات، كانت متوسطة.
- جاء ترتيب الاستراتيجيات المتبعة من قبل مديرات مدارس الخاصة الإعدادية للإناث في القدس من وجهة نظر المعلمات تنازلياً: استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التجنب، استراتيجية التنافس، استراتيجية التنازل.

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها توصي الباحثة بما يلي:

- ضرورة العمل على عقد دورات تدريبية وورشات عمل تهدف إلى زيادة الوعي عند الإداريين في المدارس بإدارة الصراع وأساليب إدارة الصراع، فتطرح لهم بعض الصراعات والمواقف الموجودة في المدارس مما يساعدهم على إيجاد الاستراتيجية الملائمة لحل وإدارة الصراع، كما من المهم حثهم على استخدام استراتيجية التعاون في إدارة الصراع.
- عقد دورات تدريبية تؤهل الإداريين الجدد في مجال إدارة الصراع واستراتيجيات إدارته، وزيادة الوعي لديهم في خطورة تجنب الصراعات والتعامل الخاطئ معها.
- تبني المدير استراتيجية التعاون في إدارة الصراع، وحث المعلمين على اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم في عملية اتخاذ القرارات.
- إجراء دراسات مماثلة باستخدام عينة تشمل المعلمين ومدرء المدارس، وذلك لمقارنة بين وجهات النظر وللتعمق في فهم وجهات نظر المعلمين والمدرء في الاستراتيجيات التي يتبعها مديري المدارس الإعدادية والثانوية في القدس.

## المصادر والمراجع

- إبن عيد، ي. (2019). أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن.
- الأغا، ن. (2017). الأنظمة التربوية في ضوء التفكير النظري. *المجلة العلمية*، 172-208.
- جبران، ع. (2017). الصراع التنظيمي بين المعلمين واستراتيجيات مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين في الأردن. *مجلة العلوم التربوية*، 25(4)، 299-336.
- الجميل، س. (2015). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 29(1)، 1-11.
- حفيظ، ا. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الخالدي، م. (2008). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- خميس، أ. (2015). أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب "نموذج توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.
- شلاي، ز. (2017). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. (ط1). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الطراونة، ه. (2016). أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي. (ط1). الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- الطويل، ه. (2006). الإدارة التعليمية والسلوك المنظم. *سلوك الأفراد والجماعات في النظم* (ط4). عمان: الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العدوان، ه. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العسولي، م. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ابو غالي، ع.، وبسيسو، ن. (2009). التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية*، 17(2).
- عياصرة، م.، وأحمد، م. (2008). *إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل*. (ط1). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- فتيحة، أ. (2006). أنماط إدارة الصراع في المؤسسات التربوية. *الكرمة*، 5(5)، 74-10.
- القاعود، م. (2017). مدى وعي المدراء والمدرسين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية). *المجلة التربوية*، 31(123)، 145-186.
- محاسنة، أ.، والعظمت، ع. (2019). إستراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي المدارس في لواء قصبة المفرق وعلاقتها بكفاءة الاتصال. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 15(1)، 17-32.
- مرزوق، ا. (2011). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المومني، و. (2011). *المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية*. (ط2). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نصر، س. (2014). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

## References

- Gamage, D. (2006). Professional development for leaders and managers of self-governing schools. *Springer Science & Business Media*.
- Ghaffar, A., Zaman, A., & Naz, A. (2012). A comparative study of conflict management styles of public and private secondary schools' principals. *Bulletin of Education and Research*, 34(2).

- Makibi, M. A. (2010). *The nature of teacher conflict and conflict management in sixteen selected primary schools in Lesotho* (Doctoral dissertation).
- Njiro, S. (2011). *The effect of public secondary school principals' conflict management styles on organizational climate in Nyeri South District, Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi, Kenya).
- Prause, D., & Mujtaba, B. G. (2015). Conflict management practices for diverse workplaces. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3), 13.
- Saitis, C., & Saiti, A. (2018). *Initiation of educators into educational management secrets*. Basel, Switzerland: Springer.
- Shanka, E. B., & Thuo, M. (2017). Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia. *Journal of Education and Practice*, 8(4), 63-74.
- Toku, E. (2014). Conflict management practices in selected basic schools in the Ashanti Region. *Unpublished MBA dissertation, Kwame Nkrumah University of Science and Technology*.