

مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية)

د. مجدلین محمود القاعد

كلية التربية - جامعة اليرموك

الأردن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة تكونت بصورتها النهائية من (٣٩) فقرة موزعة على خمسة مجالات (هي الإحالة لمستوى أعلى، التعاون، المجاملة، التسوية، التجنب)، وتم تطبيق الدراسة على جميع المديرين والمشرفين في تربية إربد الأولى، وعددهم (٥٤) مشرفاً ومشرفة، و(١٤٦) مديراً ومديرة، كما تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين والبالغ عددهم (٤٥٠) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- ١ - أن مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي كان في مجال الإحالة لمستوى أعلى وبدرجة كبيرة. وحصلت على متوسط حسابي بلغ (٤,٤٧). تلاه مجال التعاون، وأخيراً جاء مجال التجنب.
- ٢ - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للأثر المؤهل العلمي والوظيفة.
- ٣ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، ولصالح الاناث. كما توجد فروق تعزى إلى متغير الخبرة وجاءت لصالح الخبرة خمس سنوات فأقل.

مقدمة

الصراع ظاهرة إنسانية ليس من السهولة تجنبها، حيث إن الاختلاف والتنافس بين الأفراد أمر طبيعي، لأن الإنسان يعيش نظاماً اجتماعياً يتصف

بتفاعل مستمر، والتفاعل يحدث التعارض والاختلاف ويؤدي إلى صراعات تعيق العمل الذي يحدث من خلال سوء الاتصال بين الأفراد داخل العمل والتنظيم، ويؤدي ذلك إلى الإحباط عند اصطدام الأهداف ببعض الحواجز، ووجود صراع على الهدف الناتج عن الرغبة في الخيارات المتاحة، وقد اهتم علماء التربية والإدارة والاجتماع والاقتصاد وعلم النفس في حل الصراع التنظيمي، لأن المديرين يقضون جزءاً من وقتهم في التفاعل مع الصراعات. ولا يكاد يخلو أي من كتب الإدارة من فصل أو عنوان عن الصراع التنظيمي من حيث تعريفه وأهدافه ومستوياته ونتائجه وأساليب إدارته، وتباينت نظرة المدارس الفكرية نحو الصراع إذ تنظر إليه الإدارة التقليدية على أنه عامل ضعف ويجب القضاء عليه، ووجوده يدل على ضعف كفاية المدير، أما النظرة الحديثة فقد اعتبرت الصراع ظاهرة طبيعية صحية تصاحب التفاعلات الإنسانية وأنه يساعد على التجديد وارتبط بهذه النظرة مصطلح إدارة الصراع، ويؤكد على وجود جوانب إيجابية للصراع وأن هناك حاجة لإدارته بدل حله، وأن إدارته تعتبر عاملاً هاماً من عوامل نجاح الإدارة ويجب الإبقاء على مستوى معين من الصراعات داخل التنظيم (القريوتي، ٢٠٠٠).

وتواجه الإدارة أشكالاً عديدة في الصراع عند تعاملها مع البيئة الخارجية التي تفرض قيوداً على ممارستها الإدارية. ومع زيادة الصراعات تزداد الحاجة إلى فهم صحيح لهذه الظاهرة. وقد كشفت إحدى الدراسات أن رجال الإدارة يقضون ٢٠٪ من وقتهم في التعامل مع أشكال مختلفة للصراعات، وعليه فإن إدارة الصراع والمهارة في ممارستها تصبح من المتطلبات الرئيسية لقيام الإدارة بواجباتها بفاعلية وكفاءة (لطف، ١٩٩٧).

فالصراع حقيقة من حقائق الحياة التي يواجهها الإنسان يومياً، وعندما يشعر بالصراع يسعى من أجل إيجاد طريقة للتعامل مع الموقف المسبب، وتتطلب مواجهة الصراعات رد فعل فيسيولوجي من الإنسان في كثير من الأحيان حيث يصبح في حالة من الإثارة والاستنفار، والاستمرار في هذه الحالة فترة طويلة

من الزمن يشكل ضغطاً عصبياً حيث يصبح الفرد غاضباً وحائراً وخائفاً في نفس الوقت (الخصيري، ٢٠١٠).

وتعتبر عملية إدارة الصراع عملية مهمة ويمكن أن نستفيد من هذه الصراعات إيجابياً وتوجيهها الوجهة السليمة، ومنع وصولها إلى مرحلة الإرباك وتعطيل العمل، حيث يختلف أثرها ومداه حسب نوع وأسلوب التعامل معها، فإما أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار، أو سبباً للتدمير والهدم (القريوتي، ٢٠٠٠).

ولا يعتبر الصراع شيئاً سيئاً ولا شيئاً جيداً، فكيفية احتواء الصراع تحدد طبيعة الصراع لأن الصراع موجود دائماً، فهناك بعض الأفراد يبذلون قصارى جهدهم لتجنب الصراع، وربما يكون سبب خوفهم من أنه لن يقدر على التحكم في الصراع، وعلى العكس فإن الصراعات التي لا تتعامل معها القادة تخرج تدريجياً عن السيطرة ويصعب التعامل معها، وعليه فبدلاً من تجنب الصراعات لا بد من مواجهتها وإدراك نتائجها الجيدة من خلال التعامل معها (حسين، ٢٠٠٤).

إن ظهور شكل من أشكال الصراع وبمستوى معين لا يتجاوزه داخل المدارس هو أحد أهم قوى التغيير، لذا فإن ما يميز المدير الفعال عن غيره يكون في كيفية إدارته للصراع، وأن القائد الناجح يقيّم بشكل واقعي الصراعات داخل المدارس ويحاول تحديد الأسباب الرئيسية وفهمها، فالمدير الناجح يواجه الوضع المتأزم لا يتهرب منه، من أجل حل المشكلة واستخدام الصراع كقوة من أجل التغيير (المومني، ٢٠٠٦).

فالتعامل مع الصراع داخل المدارس يتأثر بالأشخاص الذين يقدمون الاستشارة، والنصح للمعلمين وأصحاب خبرة، ونادراً يرجع مديرو المدارس إلى باحثين اجتماعيين، وعلماء النفس الذين ينظرون إلى الصراع كظاهرة للسلوك التنظيمي. إن مبدأ المعارضة مهم داخل المدرسة لزيادة التفاعل، والنمو والتغيير نحو الأفضل، وهذا يشير إلى حاجة المديرين إلى فهم إدارة الصراع في المدارس لإيجاد مناخ تنظيمي إيجابي بدرجة عالية (المومني، ٢٠٠٦).

وفي سبيل إدارة الصراع فإنه ليس هناك أسلوب واحد يصلح للتعامل مع جميع أنواع الصراع، وذلك لأن المديرين يتعرضون لمواقف تتسم بالصراعات المختلفة مما يتطلب منهم التمكن من أساليب تعامل مختلفة حسب طبيعة الموقف الإداري (القريوتي، ٢٠٠٠). ولتؤدي الإدارة المدرسية وظيفتها التربوية خير أداء فإنها تحتاج إلى مدير كفؤ يعي أساليب إدارة الصراع داخل المدرسة، ويحاول تحديد الأسباب الرئيسية وفهمها، من أجل حلها واستخدام الصراع كقوة من أجل التغيير، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

مشكلة البحث

فمن خلال اتصال وتواصل الباحثة مع مديري ومديرات المدارس الأساسية في وزارة التربية والتعليم بالمقابلات غير الرسمية، شاهدت الباحثة طبيعة الصراع الدائم في هذا القطاع سواء بين المعلمين والمديرين أو بين المشرفين والإدارة المدرسية، أو بين أولياء الأمور، حيث وجدت أن هناك الكثير من الصراعات التي تحدث ما بين المدير والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وهذا الأمر دليل واضح على غياب وعي مدرء مدارس المرحلة الأساسية بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومن هنا جاء البحث التعرف على مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

أسئلة البحث

- ١ - ما مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي؟
- ٢ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، تعزى للجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي؟

أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في التعرف على مايلي:

- ١ - على مدى وعي المدراء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- ٢ - التعرف على الفروق في مدى وعي المدراء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، تعزى للجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي؟

أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

- ١ - قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في وضع خطط وبرامج وعقد دورات لمدراء المدارس لتعريفهم بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- ٢ - تسهم هذه الدراسة في إجراء دراسات مشابهة أو ذات علاقة بها.
- ٣ - ما يمكن أن يضيفه البحث إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وخاصة العربية منها.
- ٤ - يفيد هذا البحث المديرين والمشرفين العاملين في وزارة التربية والتعليم في التعرف والاطلاع على أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتفيد كذلك المعلمين ممن هم في طور التحول إلى الإدارة.

منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتمد المنهج على دراسة الواقع، ويهتم بوصف الظاهرة، التي يريد دراستها وصفاً دقيقاً، لا يقتصر على وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات عنها بل إنه يقوم بتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كمياً وكيفياً، ومن ثم فهم العلاقات بين هذه الظاهرة وغيرها من الظواهر.

حدود البحث

تتمثل حدود هذا البحث بما يلي:

- ١ - الحد الموضوعي: التعرف على مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- ٢ - الحد الزمني: من العام الدراسي ٢٠١٣ - ٢٠١٤.
- ٣ - الحد المكاني: مدارس تربية إربد الأولى.
- ٤ - الحد البشري: تتناول عينة من المدرء والمشرفين والمعلمين.

مصطلحات البحث

الصراع التنظيمي: حالة تفاعلية تظهر في الاختلاف أو عدم الانسجام بين المدير والمعلمين وأولياء الأمور.

مدى الوعي: مستوى الحفاظ بأساليب إدارة الصراع التنظيمي. وتقاس بدرجة استجابات أفراد الدراسة على فقرات استبانة الدراسة، ضمن مجالات: التعاون، التسوية، الإحالة لمستوى أعلى، المجاملة، التجنب.

المرحلة الأساسية: هي مرحلة من مراحل التعليم التي حددها قانون وزارة التربية والتعليم في الأردن وتتمثل في هذه الدراسة بالصفوف من الأول وحتى الصف العاشر (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨).

مديرو المرحلة الأساسية: هم المديرون الذين يتولون مهام الاشراف والإدارة داخل مدارس المرحلة الأساسية، وفي هذه الدراسة هم المديرون الذين يباشرون تولى الإدارة في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤ في المدارس التابعة لمديرية تربية إربد الأولى (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨).

أساليب إدارة الصراع: مجموعة من الاجراءات والنشاطات التي تشكل مهارات، يستخدمها مديرو مدارس المرحلة الأساسية لمعالجة المواقف التي تواجههم سواء مع المعلمين أو مع أولياء الأمور أو مع الطلاب (القرعان، ١٩٩٦).

الدراسات السابقة

تتضمن الدراسات السابقة الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وقامت الباحثة بالاطلاع عليها. وتم عرض الدراسات وفقا للترتيب الزمني الأقدم فالأحدث كما يلي:

أولاً - الدراسات العربية:

أجرت (قطن، ٢٠٠١) دراسة هدفت إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان من وجهة نظرهم وأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، ومن أبرز نتائج الدراسة:

- ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي من الأكثر إلى الأقل أهمية كما يلي: (والرفع لمستوى أعلى والتعاون والحل الوسط وأسلوب المجاملة واستخدام السلطة والتجنب).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha > 0,05$) تعزى لمتغير الجنس في ممارسة المديرين والمديرات أسلوب التجنب حيث إن الذكور أكثر استخداما للتجنب من الإناث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha > 0,05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في ممارسة المديرين والمديرات لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha > 0,05$) تعزى لمتغير خبرة المديرين في ممارستهم لأسلوب استخدام السلطة فقط، حيث إن أصحاب الخبرة (١١ سنة فأكثر) يستخدمون أسلوب السلطة أكثر من أصحاب الخبرة القصيرة (١ - ٢ سنوات).

وأجرى الخالدي (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة أعد الباحث استبانة

مكونة من (٤٣) فقرة موزعة على مجالات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون أساليب إدارة الصراع بدرجة متوسطة، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاء لصالح دراسات عليا، بكالوريوس.

وأجرت بدر (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي في مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن وأساليب التعامل معها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، فأعدت استبانة مكونة من شقين، الشق الأول يتضمن المشكلات التي تسبب وجود الصراع التنظيمي، واشتملت على (٤٠) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، والشق الثاني يتضمن الاستراتيجيات المستخدمة في حل مشكلات الصراع، واشتملت على (٣٠) فقرة موزعة على خمس استراتيجيات. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة الطبقية، وبلغت (٢٦) مديراً ومديرة، وعينة من المعلمين بلغت (٣٩٥) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر أسباب الصراع التنظيمي في مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن، كانت المشكلات التي تواجه المعلم مع المؤسسة التربوية، وأن الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع كانت استراتيجية التعاون، ثم المجاملة، فالإجبار والتجنب. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وجاءت لصالح الذكور، كما أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة والوظيفة والمؤهل العلمي، في جميع المجالات. وقد بينت وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي بين دبلوم وماجستير، وجاءت الفروق لصالح دبلوم في مجال التجنب.

كما أجرت العنزي دراسة (٢٠١٠) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي كما تدركها المعلمات، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (٣٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (تجنب، منافسة، تعاون، مجاملة، تسوية)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٠) معلماً ومعلمة. وأشارت نتائج الدراسة

إلى أن المديرات اللواتي يمارسن أسلوب التعاون كانت بنسبة أعلى (٤٦,٥٪)، وثم تلاه مجال التسوية بنسبة (١٩٪). كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

أجرى فلاهيرتي (Flaherty, 1988) دراسة لتحديد ما إذا كان لجنس الطرف الآخر علاقة مع اختيار أسلوب إدارة الصراع وذلك في مواقف معطاة، ووجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة بين أسلوب إدارة الصراع المستخدم وبين جنس الطرف الآخر حيث اختارت العينة أسلوب المجاملة أكثر للتعامل مع الإناث وأسلوب التجنب والتوفيق للتعامل مع الذكور، أما أسلوب التعاون والإجبار فيتم اختيارهما بشكل متساو بغض النظر عن جنس الطرف الآخر. وتختار الإناث أسلوب الإجبار والمجاملة عندما يكون الطرف الآخر أنثى، بينما يختارن التجنب والتوفيق بشكل أكبر مع الذكور، وتختار الأنثى أسلوب التعاون بشكل أكبر للتعامل مع الأنثى بينما ليس هناك علاقة عند الرجال فيما يتعلق بجنس الطرف الآخر وبين الأسلوب.

وأجرى هوفر (Hoover, 1991) دراسة لتعرف العلاقات بين تصورات أنماط إدارة الصراع ومستويات الصراع وبين المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية. وتكونت عينة الدراسة من معلمين اختيروا من (٢٤) مدرسة ثانوية في بنسلفانيا (Pennsylvania). وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقات بين أسلوب إدارة الصراع المتبع من قبل مدراء المدارس وحجم الصراع وبين المناخ التنظيمي للمدرسة وأشارت النتائج إلى وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة بين أنماط حل المشكلة، المجاملة والتوفيق.

كما أجرى كامبل (Campbell, 1994) دراسة حول أساليب إدارة الصراع عند مدراء المدارس الثانوية في جنوب غرب أمريكا، وذلك على مرحلتين حيث أظهرت الدراسة في المرحلة الأولى أنه ليس هناك فروقاً ذات دلالة بين الأساليب التي يستخدمها المدراء في إدارة الصراع وبين كل من المستوى التنظيمي والجنس،

كما أظهرت المرحلة الثانية من النتائج أن المدراء الذين وصفوا أنفسهم على أنهم يستخدمون أسلوب التكامل لا يلتزمون بالضرورة بهذا الأسلوب وذلك لأنهم يديرون الصراعات بين المعلمين بأساليب متعددة. وكان حجم العينة مكوناً من (٢٠٩) مديراً سمح لـ (١٦٩) منهم بالمشاركة في الدراسة.

وأجرى هان (Hahn, 1994) دراسة تتناول العلاقة بين مؤشرات الضغط وأنماط الصراع عند مدراء المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (٥٩) مديراً اختيروا من ثلاث ولايات (Texas, Minnesota, Illinois) وأيضاً (١٠) مدراء شاركوا في المقابلات البعدية. واستخدم الباحث أداة توماس وكيلمان لقياس أنماط إدارة الصراع بالإضافة إلى مقياس الضغط الذي يحتوي على ثلاث عادات يظهر من خلالها الجهد. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة وجدت بين نمط التجنب مع الاعتراف بالمهارة (مقياس الضغط) والمرتبطة بسمة محددة للبيئة.

التعليق على الدراسات السابقة

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة مايلي:

- حاولت بعض الدراسات السابقة التعرف على أنماط إدارة الصراع التنظيمي كما جاء في دراسة هوفر (١٩٩١) ودراسة هان (١٩٩٤).
- سعت بعض الدراسات إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي، كما جاء في دراسة العنزي (٢٠١١)، ودراسة الخالدي (٢٠٠٨)، ودراسة قطن (٢٠٠١).
- كما بينت بعض الدراسات التعرف على أسباب إدارة الصراع التنظيمي، كما جاء في دراسة بدر (٢٠٠٩).

أما الدراسة الحالية فإنها تتفق مع معظم الدراسات في تناول موضوع أساليب إدارة الصراع، ولكنها تختلف عنها في أهدافها من حيث مدى وعي مدراء مدارس المرحلة الأساسية بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتختلف عن

الدراسات السابقة في عينة الدراسة ومكانها و أدواتها. وقد إستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وفي تفسير النتائج.

الإطار النظري

الصراع (المفهوم- الأنواع - الأسباب - الأساليب)

أولاً - مفهوم الصراع: المعنى اللغوي للصراع: الصراع لغة يأتي من الفعل صرع، ويقال صرع فلان صرعاً ومصرعاً: أي طرحه على الأرض، ويقال تصارع الرجلان: أي حاول كل منهما أن يطرح الآخر (الوجيز، ٢٠١١).

المعنى الاصطلاحي للصراع: ويعرف الحمود (٢٠٠٢) الصراع بأنه حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرارات بحيث يجد الفرد والجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه).

يعرف جواد (٢٠٠٠) الصراع بأنه حالة من حالات التزايد والتسارع التدريجي في مشاعر أطراف الموقف منضبطة إلى مواقف غير منضبطة).

ويعرف عساف (١٩٩٩) الصراع بأنه (مفهوم يرتبط مع بعض المفاهيم الأخرى كالتنافس والتعارض والتي تعبر عن حالة توتر معينة سواء كانت هذه الحالة على مستويات الفرد والجماعة). ويعرف عيد (١٩٩٥) الصراع بأنه (سلوك علني وصريح يمارسه الأفراد، الجماعات داخل التنظيم الإداري للمادة أو الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو الحفاظ عليها).

وتعرف الباحثة الصراع التنظيمي إجرائياً بأنه (موقف يتصف بالمنافسة بين الأطراف المتصارعة، وهم على وعي وإدراك بما بينهما من تضاد وتعارض، ورغبة كل طرف منهما السيطرة على الآخر في هذا الموقف).

ثانياً - أنواع الصراع: ينقسم الصراع إلى عدة أنواع، فمنها ما هو داخلي أي الصراع الذاتي أو النفسي، وقد يكون الصراع بين الأفراد بعضهم البعض أو بين الجماعات مع بعضها داخل المؤسسة، وقد ينتج عن ذلك صراع الاهتمامات، وفيما يلي توضح أهم أنواع الصراع (حسين، ٢٠٠٧):

١ - الصراع داخل الفرد Intrapersonal Conflict: يواجه كل فرد العديد من المواقف التي تتطوي على صراعات نفسية، ويتمثل ذلك في تناقضات الفرد مع أهدافه أو تعارض الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل، فالطالب يمر بحالة صراع نفسي حين يكون عليه الاختيار بين نوع الدراسة أدبي أو علمي، والرجل حين يكون عليه أن يختار العمل والوظيفة المناسبة له، وحين يتعين عليه أن يختار الزوجة وشريكة الحياة.

٢ - الصراع التنظيمي Organizational Conflict: يلعب الصراع التنظيمي والإداري دوراً لا يقل أهمية عن الدور الذي يلعبه الصراع الشخصي في التأثير على القدرة والكفاءة الإنتاجية للمدرسة، فالمدرسة مثلها مثل أي مؤسسة تتأثر بالعوامل المتغيرة المحيطة بها من تطور تكنولوجي وتقدم علمي وثورة معلوماتية وتكنولوجية، ولهذه الأسباب قد يمثل الصراع التنظيمي خطورة أكبر من الصراع الشخصي على طبيعة العمل المدرسي وطبيعة التعامل مع العمليات الإدارية والتعليمية داخل المدرسة، ولذلك فمن الممكن أن يؤدي الصراع التنظيمي والإداري إلى زيادة معدلات الغياب والاستقالة عن العمل المدرسي.

٣ - صراع الاهتمامات Conflict of Interests: يعتبر ذلك الصراع من أكثر ألوان الصراع شيوعاً، وذلك لأنه يحدث داخل أي مجال سواء كان المجال مالياً أو دينياً أو أخلاقياً أو اجتماعياً وقد يكون صراع الاهتمامات جوهرياً أو واقعياً ظاهراً أو باطنياً متوقعاً أو غير متوقع مباشراً أو غير مباشر وهناك العديد من المؤثرات والعوامل الخارجية التي تساعد على تفاقم ذلك النوع من الصراع ويتمثل في زيادة معدلات ومستوى التنافس المهني والتنظيمي والإداري بين المدارس والأفراد داخل المدرسة الواحدة وعدم الاتفاق على الرؤية المحددة للمهام المدرسية والصفية وحركات تنقل المدرسين والمديرين من مدرسة إلى أخرى واختلاف رسالة كل مدرسة عن الأخرى ومطالبها، وزيادة معدلات التبادل الثقافي والاجتماعي

بين الأفراد لطبيعة المجتمع العصري القائم على العولة الفكرية والثقافية والاجتماعية.

ثالثاً - أسباب الصراع: هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى الصراع بين الأفراد سواء أكان ذلك داخل المؤسسة التربوية أو خارجها، ونذكر منها مايلي (حسن، ٢٠٠٠):

١ - الرغبة في الاستيلاء على ما لدى الآخرين:

وهو سبب أساسي ورئيس في الصراع في كافة العصور القديمة والحديثة، وزيادة الرغبة في الاستحواذ على هذه الثروة، وحيازتها، والسيطرة الكاملة عليها، وحيث تكون عناصر الثروة لدى الطرف الآخر سبباً في تأجيج الصراع معه، وجعلها مطمعاً في الحصول على هذه الثروة، وفي استخدام كافة الوسائل من أجل الوصول إليها والاستيلاء عليها وبالتالي تتحول النعمة إلى نقمة، وتتحول الثروة إلى مصدر متاعب لا حدود له، وهو ما جعل أصحاب الثروة يبذلون قصارى جهدهم للحفاظ عليها، وتسليح أنفسهم من أجل منع الآخرين من الوصول إلى الثروة والاستيلاء عليها.

٢ - الرغبة في السيطرة على الآخرين:

وهي واحدة من الأسباب الرئيسية المسيطرة على الصراع في عالمنا المعاصر، حيث عندما لا يكون هناك ثروة، يصبح الأفراد مطمعاً لاستغلالهم، واستغلالهم في الوصول، إلى هذه الثروة، واستخدام كافة الأساليب لتحقيق هذه السيطرة، سواء الزعامة السياسية، أو الزعامة الدينية العقائدية أو القيادة الإدارية، وبالتالي إيجاد المبررات والأسباب القوية التي تؤدي إلى هذه السيطرة على الآخرين وهو واحد من أسباب الصراع.

وتتم السيطرة عليه من خلال:

* السيطرة الإدارية واحتلال المناصب، والاستيلاء عليها، والتمتع بالسلطات المخولة لمن يتولى المنصب، ويقوم بتسخير سلطاته في السيطرة على غيره من البشر.

* السيطرة الاقتصادية وازدياد حجم الفائض الاقتصادي في الوقت الذي يعانون هم فيه من عجز وقصور في الموارد، وبالتالي استخدام المساعدات كوسيلة أساسية في إخضاعهم والسيطرة عليهم.

* السيطرة الثقافية وإعلاء ثقافة الكيان الإداري فوق كافة الثقافات، بل والحد من هذه الثقافات، والسيطرة على أصحابها، وتحقيرهم بشدة، وإجبارهم على التنازل عن ثقافتهم.

٣ - الرغبة في تسخير الآخرين:

حيث يتم الاستفادة من كافة أنواع القوة المتوافرة لدى طرف معين من أجل استخدامها في تسخير الآخرين، واستبعادهم سواء للقيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين، ويتم هذا التسخير، سواء بشكل عام مطلق يتناول حياتهم، أو بشكل خاص القيام بعمل معين، وتنتهي عملية السخرة بانتهاء هذا العمل.

٤ - الرغبة في التفوق على الآخرين:

وهو شكل من أشكال الصراع، خاصة أن أسبابه كثيرة، ويتم اختيار مجال التفوق بالشكل الذي يعكس القوة والكفاءة، ويبرز القدوة في هذين المجالين الحيويين وانعكاس ذلك على باقي النواحي الخاصة بالكيان الإداري، وإظهار مدى الكفاءة والرغبة في الوصول إلى ذلك، ويتم ذلك من خلال الآتي:

- ١ - إثبات وحدة وتماسك الكيان الإداري.
- ٢ - إثبات قدرة الكيان الإداري على التفوق.
- ٣ - إثبات كفاءة الإدارة في تحقيق هذا التفوق.

رابعاً - أساليب إدارة الصراع: تتمثل أساليب إدارة الصراع التي تحدث في الإدارة المدرسية سواء بين المدير أو المعلمين، أو بين أولياء الأمور، في المجالات التالية: التعاون والتنافس، والتسوية، والمجاملة، وسيتم تناولها بشيء من التفصيل، وهذه الأساليب أول من استخدمها توماس وكلمان (Thomas & Kilmann) وهي

شبيهة بشبكة بليك وموتون الإدارية (Blake & Mautoni) وهذه الأساليب هي (إدريس مرسين، ٢٠٠٢):

١ - أسلوب التعاون (Collaboration Style): يقصد به عمل الفرد بالتعاون مع

الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين، ويعني باهتمامات كل منهما وبذلك يكون الهدف من سلوكيات الأطراف هي حل المشكلة، ولذلك يسمى هذا الأسلوب الريح.

٢ - أسلوب التنافس (Competetion Style): وبموجب هذا الأسلوب يلاحظ

الفرد مصالحه الخاصة واهتماماته على مصالح الآخرين، ويعتمد على قوة التهديد، ويكون هذا الحل لصالح أحد الطرفين بغض النظر عن الآثار السلبية التي تقع على الطرف الآخر، ويتميز أسلوب التنافس باهتمام قليل بالأفراد واهتمام عال داخل المنظمة.

٣ - أسلوب التسوية (Compromising Style): ويقصد به أسلوب الحل الوسط

وهو حل وسط يرضى جزئياً الطرفين، بحيث يتضمن هذا الأسلوب الأخذ والعطاء، ويتخلى كل من الطرفين عن جزء من مكاسبه للوصول إلى قرار مقبول، وهذا الأسلوب يتميز باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج بالمنظمة، وفي الحقيقة فإن استراتيجيات التوفيق تسمى استراتيجية "منتصف الطريق" لأنه من المحتمل عند استخدام هذه الاستراتيجية أن يترتب عليها عدم رضا أحد الطرفين عن النتيجة، إذا أدرك أنه تنازل أكثر مما يعقل، أو أن الطرف الآخر قد كسب أكثر مما يعقل، فسوف يعود هذا الصراع مرة أخرى في المستقبل.

٤ - أسلوب التجنب (Avoiding Style): ويقصد به عدم مواجهة الصراع

والتغاضي عن أسبابه، ويتميز باهتمام قليل من نفس الأطراف الأخرى، وبموجب هذا الأسلوب فإن اهتمامات كل الأطراف لا تعتبر ولا تتابع. وهذا النوع يتميز باهتمام قليل بالأفراد داخل التنظيم، واهتمام قليل أيضاً بالإنتاج، على الرغم من أن استراتيجية التجنب قد لا يتحقق عليها

منافع في الأجل الطويل، حيث لا يتم تشخيص مصادر الصراع والتعامل معها بفاعلية، إلا أنها تكون مفيدة كبديل للوقت، حيث تعطي فرصة للمتصارعين بإعادة النظر في موقعها وعند تصعيد الخلاف.

٥ - أسلوب المجاملة أو التنازل (Accommodating Style): ويرتبط هذا الأسلوب من أساليب الصراع بالتقليل من الاختلافات والتركيز على الأشياء المشتركة، ويسعى الفرد إلى اعتبار اهتمام الطرف الآخر ويلاحقها ويحققها على حساب اهتماماته التي يهملها، ويتميز أسلوب المجاملة باهتمام عال بالأفراد واهتمام متدن بالإنتاج.

إجراءات الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الجزء من الدراسة الطريقة والاجراءات التي أتبعها الباحثة لتحقيق أهداف البحث، ويشتمل على (مجتمع الدراسة - وعينتها - وتصميم أداة الدراسة - وصدق وثبات أداة الدراسة - والأساليب الإحصائية المستخدمة).

المجتمع الأصلي للدراسة: تكون مجتمع البحث من جميع المشرفين التربويين، والمديرين، ومن معلمي المدارس الأساسية في تربية إربد الأولى، وهم (٥٤) مشرفاً ومشرفة، و (١٤٦) مديراً ومديرة، (٤٥٠٦) معلماً ومعلمة. وذلك حسب إحصائيات مديرية تربية إربد الأولى، للفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٣ - ٢٠١٤م.

عينة البحث: تم اختيار عينة من المشرفين التربويين بلغ عددهم (٤٩) مشرفاً ومشرفة بنسبة ٩٠٪ من المجتمع الأصلي والبالغ (٥٤) مشرفاً ومشرفة، وعينة مديري المدارس الأساسية بلغ عددهم (١٢٤) مديراً ومديرة بنسبة ٨٤,٩٪، من المجتمع الأصلي والبالغ (١٤٦) مديراً ومديرة، وعينة من المعلمين والملمات بلغ عددها (٣٩٩) معلماً ومعلمة من مديرية تربية إربد الأولى بنسبة ٨,٩٪ من المجتمع الأصلي والبالغ (٤٥٠٦) معلماً ومعلمة.

والجدول رقم (١) يوضح حجم العينة المختارة ونسبتها المئوية من المجتمع الأصلي.

الجدول رقم (١)

حجم العينة المختارة ونسبتها المئوية من المجتمع الأصلي

الرقم	الفئة	المجتمع الأصلي	العينة	النسبة المتوقعة
١	المشرفون	٥٤	٤٩	%٩٠
٢	المديرون	١٤٦	١٢٤	%٨٤,٩
٣	المعلمون	٤٥٠٦	٣٩٩	%٨,٩
٤	العدد الإجمالي	٤٧٠٦	٥٧٢	%١٢

والجدول رقم (٢) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيرات الوظيفة والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة.

الجدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيرات الوظيفة والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة

النسبة	التكرار	الفئات	
٨,٦	٤٩	مشرف	الوظيفة
٢١,٧	١٢٤	مدير	
٦٩,٨	٣٩٩	معلم	
٤٨,٦	٢٧٨	ذكر	النوع الاجتماعي
٥١,٤	٢٩٤	أنثى	
٦٦,١	٣٧٨	بكالوريوس	المؤهل العلمي
٣٣,٩	١٩٤	دراسات عليا	
١٦,٣	٩٣	٥ سنوات فأقل	الخبرة
١٤,٢	٨١	٦- أقل من ١٠ سنوات	
٦٩,٦	٣٩٨	١٠ سنوات فأكثر	
١٠٠,٠	٥٧٢		المجموع

تصميم أداة البحث: لتحقيق أهداف البحث، أعدت الباحثة استبانة تكونت بصورتها الأولية من (٤٥) فقرة، توزعت على خمسة مجالات هي: التعاون، المجاملة، والتسوية، والتجنب، الإحالة لمستوى أعلى، وقد استفادت الباحثة من الأدب النظري الدراسات السابقة في إعداد أداة البحث والدراسات السابقة التي استفادت الباحثة منها دراسة قطن (٢٠٠١)، ودراسة الخالدي (٢٠٠٨)، ودراسة بدر (٢٠٠٩)، ودراسة العنزي (٢٠١٠).

صدق أداة البحث: للتحقق من صدق أداة البحث، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وكلية بنات إربد، وجامعة آل البيت، وعددهم (١٠) محكمين من رتبة أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومدرس. من ذوي التخصصات التالية (أصول التربية والإدارة التربوية والمناهج وعلم النفس والتربية الابتدائية)، وذلك لقراءة فقرات أداة الدراسة، وإبداء ملحوظاتهم عليها من حيث درجة مناسبة الفقرات لما وضعت له، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية ودقتها، وحذف الفقرات غير المناسبة، واقتراح أية فقرات أو مجالات مناسبة، وبعد الأخذ بملحوظات المحكمين وتوجيهاتهم، من حيث حذف بعض الفقرات المكررة، وتعديل صياغة بعض الفقرات، ونقل بعضها الآخر إلى مجالات أخرى، أصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (٣٩) فقرة موزعة على خمسة مجالات. والفقرات المكررة (يناقش موضوع الصراع مع المعلمين بشكل مباشر، يعمل على إيجاد رأي مشترك بينهم، يستعمل المدير اللطف والدبلوماسية لإنهاء قضايا مختلفة عليها)، والفقرات التي تم حذفها مثل (علاقتي مع المعلمين علاقة الأمر الناهي، يبرز المدير منطقية موقفه للطرف الآخر، ينسحب المدير عند مواجهة قضايا الخلاف، ونقل بعض الفقرات إلى المجال المناسب مثل فقرة يشجع المدير الأطراف على سياسة الأخذ والحوار).

ثبات أداة البحث: للتحقق من ثبات أداة البحث تم تطبيقها وإعادة تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (٢٥) فرداً من أفراد المجتمع الأصلي،

من خارج نطاق عينة البحث، وبفارق أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني، وقد تم حساب معامل الارتباط (بيرسون)، ومعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة والأداة والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣)

يوضح معامل الارتباط (بيرسون) ومعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات مدى الوعي وللاداة ككل

المجال	الارتباط	الاتساق الداخلي
التعاون	٠,٨٩	٠,٩٠
التسوية	٠,٩٠	٠,٩٢
الإحالة لمستوى أعلى	٠,٨٨	٠,٩٠
المجاملة	٠,٨٧	٠,٨٩
التجنب	٠,٩٠	٠,٨٨
الأداة ككل	٠,٧١	٠,٩٢

الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل استخراج النتائج المتعلقة بأسئلة البحث تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية المعرفة (spss) لتحليل البيانات وإخراج نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً مفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة.

أولاً - نتائج السؤال الأول: "ما مدى وعي المدراء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، مدى وعي المدراء والمُشرفين والمُعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى وعي المدراء والمُشرفين والمُعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي على المجالات والأداة ككل

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	الإحالة لمستوى أعلى	٤,٤٧	٠,٦١	كبيرة
٢	٣	التعاون	٤,٤٥	٠,٦٦	كبيرة
٣	١	التسوية	٤,٣٨	٠,٦٠	كبيرة
٤	٥	المعاملة	٤,١١	٠,٧١	كبيرة
٥	٤	التجنب	٣,٦٦	٠,٨٦	كبيرة

يبين الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى وعي المدراء والمُشرفين والمُعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي على المجالات والأداة ككل، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال الإحالة لمستوى أعلى، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٤٧) وانحراف معياري (٠,٦١) وبدرجة تقدير كبيرة تلاه في المرتبة الثانية مجال التعاون، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٥) وبانحراف معياري (٠,٦٦) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء مجال التجنب في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٦) وبانحراف معياري (٠,٦٠) وبدرجة تقدير كبيرة.

كما استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى وعي المدراء والمُشرفين والمُعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، حسب مجالات الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

المجال الأول - التعاون:

الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "التعاون" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	١	يسعى المدير لإيجاد قرار جماعي حول موضوع الصراع	٤,٨٠	٠,٥١	كبيرة جداً
٢	٢	يتقبل وينفتح على المعلمين بشكل مباشر	٤,٦٢	٠,٦١	كبيرة جداً
٣	٣	يناقش موضوع الصراع مع المعلمين بشكل مباشر	٤,٥٨	٠,٦٠	كبيرة جداً
٤	٤	يشجع المدير المعلمين على سياسة الأخذ والعطاء والحوار	٤,٥٥	٠,٦٥	كبيرة جداً
٥	٥	يناقش المعلمين بأسباب المشكلة ويحاول الوصول إلى حل مناسب	٤,٤١	٠,٦٩	كبيرة
٦	٦	يحفز المعلمين على التعاون لتحسين أدائهم	٤,٢١	٠,٨٧	كبيرة
٧	٧	يتأكد المدير من أننا قد فهمنا مشاكل العمل بشكل صحيح	٤,٠٠	٠,٩٩	كبيرة
٨	٨	يهيئ المناخ الملائم لحل الصراع مع المعلمين	٣,٨٩	١,٠٨	كبيرة

يبين الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعاون، حيث جاءت الفقرة رقم (١) التي تنص على "يسعى المدير لإيجاد قرار جماعي حول موضوع الصراع" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٨٠) وانحراف معياري (٠,٥١) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) التي تنص على "يتقبل وينفتح على المعلمين بشكل مباشر" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٢) وانحراف معياري (٠,٦١) وبدرجة تقدير كبيرة جداً وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣) ونصها "يناقش موضوع الصراع مع المعلمين بشكل مباشر"، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٨) وانحراف معياري (٠,٦٠) وبدرجة تقدير كبيرة جداً بينما جاءت الفقرة رقم (٨) ونصها "يهيئ المناخ الملائم لحل الصراع مع المعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٩) وانحراف معياري (١,٠٨) وبدرجة تقدير كبيرة.

المجال الثاني - التسوية:

الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "التسوية"
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	١١	يبحث المدير عن حلول وآراء وسطية لحل الخلافات.	٤,٧٣	٠,٥٧	كبيرة جداً
٢	٩	يوازن المدير بين عمليتي (الربح والخسارة) وصولاً إلى الاتفاق مع الطرف الآخر.	٤,٦٩	٠,٣٦	كبيرة جداً
٣	١٠	يتنازل عن بعض المطالب ويتقبل مطالب أخرى تسهيلاً للوصول إلى حل وسط.	٤,٦٨	٠,٦٢	كبيرة جداً
٤	١٧	يقترح خلال مناقشة مع المعلمين حلول وسط يرضى الطرفين.	٤,٤٢	٠,٧٥	كبيرة
٥	١٤	يعمل على إيجاد رأي مشترك بينهم	٤,٣٩	٠,٨١	كبيرة
٦	١٢	يحاول بمناقشة المشكلة الوصول إلى رأي مشترك	٤,٣٨	٠,٨٢	كبيرة
٧	١٥	يمارس المدير صلاحياته لإنهاء الصراع	٣,٧٠	٠,١٣	كبيرة
٨	١٣	يستعمل المدير الشدة والحزم لتسوية الصراع	٣,٤٧	٠,١٧	متوسطة
٩	١٦	يحسن المدير علاقته مع المعلمين	٣,١٩	٠,٢٢	متوسطة

يبين الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التسوية، حيث جاءت الفقرة رقم (١١) التي تنص على "يبحث المدير عن حلول وآراء وسطية لحل الخلافات". في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٧٣) وانحراف معياري (٠,٥٧) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٩) التي تنص على "يوازن المدير بين عمليتي (الربح - والخسارة) وصولاً إلى الاتفاق مع الطرف الآخر" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٩) وبانحراف معياري (٠,٦٣) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وجاءت في

المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٠) ونصها "يتنازل المدير عن بعض المطالب ويتقبل مطالب أخرى تسهياً للوصول إلى حل وسط"، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٦٢) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، بينما جاءت الفقرة رقم (١٢) ونصها "يحاول بمناقشة المشكلة للوصول إلى رأي مشترك". بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٨٢) وبدرجة تقدير كبيرة. وجاءت الفقرة رقم (١٣) ونصها "يستعمل المدير الشدة والحزم لتسوية الصراع" بمتوسط حسابي (٣,٤٧)، وانحراف معياري (٠,١٧)، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (١٦) ونصها "يحسن المدير علاقته مع المعلمين"، بمتوسط حسابي (٣,١٩) وانحراف معياري (٠,٢٢).

المجال الثالث - الإحالة لمستوى أعلى:

الجدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "الإحالة لمستوى أعلى" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	١٨	إذا لم تكن الصلاحيات المطلوبة لحل صراع ما، فإن المدير يحيلها إلى المسؤولين في المديرية لتوافر الصلاحيات لحلها.	٤,٥٦	٠,٧٠	كبيرة جداً
٢	١٩	يتابع المدير موضوع الصراع مع المسؤولين في مديرية التربية.	٤,٥٠	٠,٧٤	كبيرة جداً
٣	٢٠	يطلب المدير من المسؤولين في المديرية عدم التهاون مع من لا يتعاون معي لتحقيق الأهداف المشتركة.	٤,٤٥	٠,٧٨	كبيرة
٤	٢٢	يرفع المدير أي موقف مشكل للمسؤولين في المديرية إذا ما تشدد أحد الأطراف وأظهر عدم التعاون.	٤,٣٩	٠,٧٩	كبيرة
٥	٢١	يطلب من المسؤولين في المديرية اتخاذ قرارات لحل مشكلتي في الميدان.	٤,٣٨	٠,٨٠	كبيرة

يبين الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإحالة لمستوى أعلى، حيث جاءت الفقرة رقم (١٨) التي تنص على "إذا لم تكف الصلاحيات المطلوبة لحل صراع ما، فإن المدير يحيلها إلى المسؤولين في المديرية لتوافر الصلاحيات لحلها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٦) وانحراف معياري (٠,٧٠) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٩) التي تنص على "يتابع المدير موضوع الصراع مع المسؤولين في مديرية التربية" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٠) وبانحراف معياري (٠,٧٤) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢٠) ونصها "يطلب المدير من المسؤولين في المديرية عدم التهاون مع من لا يتعاون معي لتحقيق الأهداف المشتركة"، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٥) وانحراف معياري (٠,٧٨) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (٢١) ونصها "يطلب المدير من المسؤولين في المديرية اتخاذ قرارات لحل مشكلتي في الميدان" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٨٠) وبدرجة تقدير كبيرة.

المجال الرابع - المجاملة:

الجدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "المجاملة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	٢٩	يستعمل المدير اللطف والدبلوماسية لإنهاء قضايا مختلف عليها.	٤,٠٦	٠,٩١	كبيرة
٢	٢٦	يحرص المدير على مراعاة شعور الآخرين ويتجنب إحراجهم.	٣,٨٥	٠,٩٧	كبيرة
٣	٣٠	عدم إظهار الغضب أمام المعلمين حفاظاً على العلاقات الطيبة معه.	٣,٨٢	٠,٩٨	كبيرة

تابع/ الجدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "المجاملة"
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٤	٢٨	يهتم برغبات الآخرين لتكون موضع التقدير.	٣,٧٧	١,٠٣	كبيرة
٥	٢٥	يوافق على وجهات نظر الآخرين على الرغم من عدم اقتناعه بها.	٣,٧٠	١,١٤	كبيرة
٦	٢٣	يركز المدير في لقاءاته مع المعلمين على مواضيع الاتفاق ويهمل مواضيع الاختلاف.	٣,٥٨	١,١٧	كبيرة
٧	٢٤	يجامل المدير الأطراف جميعها حتى لو كان ذلك على حساب العمل.	٣,٤٥	١,١٥	متوسطة
٨	٢٧	يستعمل المدير اللطف والدبلوماسية لإنهاء قضايا مختلف عليها.	٣,٠٤	١,٢٣	متوسطة

يبين الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المجاملة، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٩) التي تنص على "يستعمل المدير اللطف والدبلوماسية لإنهاء قضايا مختلف عليها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٦) وانحراف معياري (٠,٩١) وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٦) التي تنص على "يحرص المدير على مراعاة شعور الآخرين ويتجنب إحراجهم" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥). وانحراف معياري (٠,٩٧) وبدرجة تقدير كبيرة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣٠) ونصها "عدم إظهار الغضب أمام المعلمين حفاظاً على العلاقات الطيبة معهم"، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢) وانحراف معياري (٠,٩٨) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٧) ونصها "يستعمل المدير اللطف والدبلوماسية لإنهاء قضايا مختلف عليها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٤)، وانحراف معياري (١,٢٣) وبدرجة تقدير متوسطة.

المجال الخامس - التجنب:

الجدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس "التجنب"
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	٣١	يحتفظ بخلافاته مع المعلمين لتجنب المشاعر السلبية.	٤,٣٥	٠,٨١	كبيرة
٢	٣٣	يتفادى المدير كل موقف يقود إلى جدل ونقاش غير مجد.	٤,٢٤	٠,٨٥	كبيرة
٣	٣٤	يتغاضى المدير عن أسباب الصراعات والموقف المشكل بعض الوقت لتهدة الموقف.	٤,٢١	٠,٨٧	كبيرة
٤	٣٥	يبعد المدير عن الموضوعات التي تسبب الصراعات.	٤,٢٠	٠,٨٧	كبيرة
٥	٣٢	يتجاهل المدير أي موضوع قد يغضب الآخرين.	٤,١٦	٠,٩٠	كبيرة
٦	٣٩	يشجع المعلمين على إبداء آرائهم والتعبير عن مشاعرهم.	٤,١٦	٠,٨٨	كبيرة
٧	٣٨	ينسحب المدير عندما يواجه قضايا الخلاف.	٤,١٣	٠,٩٣	كبيرة
٨	٣٦	يحاول منع المعلمين من إظهار مشاعر الغضب والإحباط.	٤,٠٥	٠,٨٩	كبيرة
٩	٣٧	يحاول المدير تقليل وجهات النظر المعارضة.	٣,٤٩	١,١٢	متوسطة

يبين الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التجنب، حيث جاءت الفقرة رقم (٣١) التي تنص على "يحتفظ المدير بخلافاته مع المعلمين لتجنب المشاعر السلبية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٥) وانحراف معياري (٠,٨١) وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٣) التي تنص على "يتفادى المدير كل موقف يقود إلى جدل ونقاش غير مجد" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٤) وبانحراف معياري (٠,٨٥) وبدرجة تقدير كبيرة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣٤) ونصها

"يتقاضى المدير عن أسباب الصراعات والموقف المشكل بعض الوقت لتهدئة الموقف"، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٨٧)، وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٧) ونصها "يحاول المدير تقليل وجهات النظر المعارضة بالمرتبة الأخيرة"، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٩)، وانحراف معياري (١,١٢) وبدرجة تقدير متوسطة.

ثانياً - نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، تعزى لأثر الوظيفة، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟".

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغيرات الوظيفة، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والجدول رقم (١٠) يبين ذلك.

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغيرات الوظيفة، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

		الأسس الفكرية	الأسس الوطنية	الأسس القومية	الأسس الإنسانية	الأسس الاجتماعية	الأسس	درجة الوعي ككل
الوظيفة	مشرف	س	٠,٠١	٤,١١	٤,١٧	٣,٥٠	٣,٧٦	٣,٨٩
		ع	٠,٥٣	٠,٦٥	٠,٤٧	٠,٦٧	٠,٥٢	٠,٤٧
	مدير	س	٤,١٦	٤,٣١	٤,٣١	٣,٢٣	٣,٩١	٣,٩٧
		ع	٠,٥٦	٠,٥٢	٠,٥٦	٠,٨٠	٠,٥٨	٠,٤٩
	معلم	س	٤,٥٠	٤,٥٦	٤,٥٤	٣,٨١	٤,٢٢	٤,٣١
		ع	٠,٥٨	٠,٦١	٠,٦٩	٠,٥٨	٠,٧٤	٠,٦١

تابع/ جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغيرات الوظيفة، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

الأسس الفكرية	الأسس الوطنية	الأسس القومية	الأسس الإنسانية	الأسس الاجتماعية	الأسس الوعية ككل	درجة		
٤,٢٨	٤,٣٦	٤,٣٦	٣,٥٣	٤,٠٢	٤,١٠	س	ذكر	النوع الاجتماعي
٠,٦٥	٠,٦٨	٠,٧٢	٠,٩١	٠,٧٥	٠,٦٥	ع		
٤,٤٨	٤,٥٦	٤,٥٥	٣,٧٨	٤,٢٠	٤,٣٠	س	أنثى	
٠,٥٤	٠,٥٢	٠,٥٢	٠,٨٠	٠,٦٦	٠,٥٣	ع		
٤,٤٣	٤,٥١	٤,٥٠	٣,٦٨	٤,١٥	٤,٢٤	س	بكالوريوس	المؤهل العلمي
٠,٦١	٠,٦١	٠,٦٧	٠,٨٨	٠,٧١	٠,٦١	ع		
٤,٢٩	٤,٣٧	٤,٣٧	٣,٦١	٤,٠٤	٤,١٢	س	دراسات عليا	
٠,٥٧	٠,٦١	٠,٦١	٠,٨٣	٠,٧١	٠,٥٧	ع		
٤,٥٠	٤,٥٣	٤,٦٥	٣,٩٢	٤,٢٦	٤,٣٥	س	٥ سنوات فأقل	سنوات الخبرة
٠,٦٣	٠,٦٠	٠,٥٦	٠,٨٣	٠,٨١	٠,٦٠	ع		
٤,٤١	٤,٥٠	٤,٣٧	٣,٧٨	٤,١٩	٤,٢٥	س	٦ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	
٠,٦٤	٠,٦٣	٠,٦٩	٠,٩٠	٠,٦٩	٠,٦٥	ع		
٤,٣٥	٤,٤٤	٤,٤٣	٣,٥٧	٤,٠٦	٤,١٥	س	١٠ سنوات فأكثر	
٠,٥٨	٠,٦١	٠,٦٦	٠,٨٥	٠,٦٩	٠,٥٨	ع		

س = المتوسط الحسابي = الانحراف المعياري

يبين الجدول رقم (١٠) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي بسبب اختلاف فئات متغيرات الوظيفة (مشرّف، مدير، معلم)، والنوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق)، وسنوات الخبرة (٥ سنوات

فأقل، ٦- سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)، في المجالات والأداة ككل.

الجدول رقم (١١)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر الوظيفة، والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في مجالات مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي ويلكس = ٠,٨٧٠ ح = ٠,٠٠	التعاون	١٥,٩٦٠	٢	٧,٩٨٠	٢٤,٧٧٢	٠,٠٠٠
	التسوية	٩,٧٣٥	٢	٤,٨٦٨	١٤,٠٣٢	٠,٠٠٠
	الإحالة لمستوى أعلى	٦,٦٣٨	٢	٣,٣١٩	٨,١٦٦	٠,٠٠٠
	المجاملة	٢٨,٦٧٣	٢	١٤,٣٣٧	٢١,٣٤٤	٠,٠٠٠
	التجنب	١٢,٤٢٣	٢	٦,٢١٢	١٣,٠٩٤	٠,٠٠٠
النوع الاجتماعي	التعاون	٤,٥١٢	١	٤,٥١٢	١٤,٠٠٦	٠,٠٠٠
ويلكس = ٠,٩٦٨	التسوية	٤,٣٩٤	١	٤,٣٩٤	١٢,٦٦٦	٠,٠٠٠
ح = ٠,٠٠٣	الإحالة لمستوى أعلى	٤,٣٧٢	١	٤,٣٧٢	١٠,٧٥٤	٠,٠٠١
	المجاملة	٨,٨٩٥	١	٨,٨٩٥	١٣,٢٤٣	٠,٠٠٠
	التجنب	٣,٥٦٦	١	٣,٥٦٦	٧,٥١٨	٠,٠٠٦
المؤهل العلمي	التعاون	٠,٢٤٨	١	٠,٢٤٨	٠,٧٧١	٠,٣٨٠
	التسوية	٠,٠١١	١	٠,٠١١	٠,٠٣١	٠,٨٦٠
ويلكس = ٠,٩٩٢	الإحالة لمستوى أعلى	٠,١٧	١	٠,١٧	٠,٤٣	٠,٨٣٦
ح = ٠,٤٤١	المجاملة	١,٧٤٤	١	١,٧٤٤	٢,٥٩٧	٠,١٠٨
	التجنب	٠,٦٥١	١	٠,٦٥١	١,٣٧١	٠,٢٤٢

تابع/ الجدول رقم (١١)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر الوظيفة، والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في مجالات مدى وعي المدراء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الخبرة	التعاون	٠,٦٥٢	٢	٠,٣٢٦	١,٠١٢	٠,٣٦٤
	التسوية	٠,٦٤٨	٢	٠,٣٢٤	٠,٩٦٤	٠,٣٩٤
	الإحالة لمستوى أعلى	٣,٠٠٨	٢	١,٥٠٤	٣,٧٠٠	٠,٠٢٥
	المجاملة	٠,٩٣٧	٢	٠,٤٦٨	٠,٦٩٧	٠,٤٩٨
	التجنب	٠,١٥٦	٢	٠,٠٧٨	٠,١٦٥	٠,٨٤٨
الخطأ	التعاون	١٨٢,٠٠٢	٥٦٥	٠,٣٢٢		
	التسوية	١٩٥,٩٨٨	٥٦٥	٠,٣٤٧		
	التسوية	٢٢٩,٦٥٧	٥٦٥	٠,٤٠٦		
	المجاملة	٣٧٩,٥١٣	٥٦٥	٠,٦٧٢		
	التجنب	٢٦٨,٠٣٩	٥٦٥	٠,٤٧٤		
الكلية	الإحالة لمستوى أعلى	٢٠٥,٥٢٣	٥٧١			
	التعاون	٢١٢,٨٦٩	٥٧١			
	التسوية	٢٤٦,٠٧٦	٥٧١			
	المجاملة	٤٢٤,٤٢٤	٥٧١			
	التجنب	٢٨٨,٢٢٢	٥٧١			

يتبين من الجدول رقم (١١) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر الوظيفة في جميع المجالات ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية تم

استخدام المقارنات البعدية بطريقة (اختبار شيفيه) كما هو مبين في الجدول رقم (١٢).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر النوع الاجتماعي في جميع المجالات، وبالعودة إلى الجدول رقم (١٠) والنظر إلى المتوسطات الحسابية تبين أنها لصالح الإناث في جميع المجالات حيث كان المتوسط الحسابي هو الأعلى.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، في مجال التسوية، وعدم وجود فروق في باقي المجالات، ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية في مجال التسوية، تم استخدام المقارنات البعدية (اختبار شيفيه) كما هو مبين في الجدول رقم (١٣).

أما بالنسبة للأداة بمجملها فجاءت نتائج تحليل التباين وفق ما يلي في الجدول رقم (١٢).

الجدول رقم (١٢)

تحليل التباين الرباعي لأثر الوظيفة، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على الأداة ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الوظيفة	١٣,٥٦٠	٢	٦,٧٨٠	٢٠,٨٥٣	٠,٠٠٠
النوع الاجتماعي	٤,٩٩٦	١	٤,٩٩٦	١٥,٣٦٥	٠,٠٠٠
المؤهل العلمي	٠,٣٦٠	١	٠,٣٦٠	١,١٠٨	٠,٢٩٣
الخبرة	٠,٣٤٦	٢	٠,١٧٣	٠,٥٣٢	٠,٥٨٨
الخطأ	١٨٣,٧٠٠	٥٦٥	٠,٣٢٥		
الكلي	٢٠٥,٦١٩	٥٧١			

يتبين من الجدول رقم (١٢):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($= 0,05$) تعزى لأثر الوظيفة، حيث بلغت قيمة ف ٢٠,٨٥٣ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٠٠٠، ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة (اختبار شيفيه) كما هو مبين في الجدول رقم (١٣)، وكانت جميعها لصالح المعلم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($= 0,05$) تعزى لأثر النوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة ف ١٥,٣٥٦ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٠٠٠، وبالعودة إلى جدول رقم (١٠) كانت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($= 0,05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف ١,١٠٨ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٢٩٣.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($= 0,05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف ٠,٥٣٢ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٥٨٨.

الجدول رقم (١٣)

المقارنات البعدية بطريقة (اختبار شيفيه) أثر متغير الوظيفة

معلم	مدير	مشرف	المتوسط الحسابي		
			٤,٠١	مشرف	التعاون
		٠,١٥	٤,١٦	مدير	
	٠,٣٤	٠,٤٩	٤,٥٠	معلم	
			٤,١١	مشرف	التسوية
		٠,٢٠	٤,٣١	مدير	
	٠,٢٤	٠,٤٤	٤,٥٦	معلم	
			٤,١٧	مشرف	الإحالة لمستوى أعلى
	٠,١٤	٠,١٤	٤,٣١	مدير	
	٠,٢٣	٠,٣٧	٤,٥٤	معلم	

تابع/ الجدول رقم (١٣)

المقارنات البعدية بطريقة (اختبار شيفيه) أثر متغير الوظيفة

معلم	مدير	مشرف	المتوسط الحسابي		
			٣,٥٠	مشرف	المجاملة
		٠,٢٧	٣,٢٣	مدير	
		*٠,٣١	٣,٨١	معلم	
			٣,٧٦	مشرف	التجنب
	٠,١٥	٠,١٥	٣,٩١	مدير	
	*٠,٣١	*٠,٤٦	٤,٢٢	معلم	
			٣,٨٩	مشرف	درجة الوعي ككل
		٠,٠٨	٣,٩٧	مدير	
	*٠,٣٥	*٠,٤٢	٤,٣١	معلم	

❖ دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

يتبين من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الوعي عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين المعلم من جهة، والمشرف والمدير من جهة أخرى لصالح المعلم في جميع المجالات والأداة ككل.

الجدول رقم (١٤)

المقارنات البعدية بطريقة (اختبار شيفيه) لأثر سنوات الخبرة على مجال المجاملة

١٠ سنوات فأكثر	٦- أقل من ١٠ سنوات	٥ سنوات فأقل	المتوسط الحسابي	
			٤,٦٥	٥ سنوات فأقل
		*٠,٢٧	٤,٣٧	٦- أقل من ١٠ سنوات
	٠,٠٥	*٠,٢٢	٤,٤٣	١٠ سنوات فأكثر

❖ دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين ٥ سنوات فأقل من جهة، و ٦- أقل من ١٠ سنوات، و ١٠ سنوات فأكثر من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح ٥ سنوات فأقل.

مناقشة النتائج

أولاً - نتائج السؤال الأول: ما مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة أن مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي هي بدرجة كبيرة، في جميع المجالات وفي الأداة ككل. وجاء مجال الإحالة لمستوى أعلى في المرتبة الأولى حيث حصل على متوسط حسابي بلغ (٤٧,٤)، تلاه مجال التعاون، وأخيراً جاء مجال التجنب. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوعي بهذه المجالات يشكل إطاراً لممارستها داخل العملية التعليمية، فإذا كان المديرون لا يعون هذه المجالات فكيف سيحققون الأهداف التعليمية والإدارية داخل المدرسة وخلق جو مناسب.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة قطن (٢٠٠١)، وتختلف مع دراسة بدر (٢٠٠٩)، ودراسة العنزي (٢٠١٠) التي بينت مجيء مجال التعاون أولاً.

وحول فقرات كل مجال من مجالات الدراسة، أظهرت النتائج المتعلقة بمجال التعاون أن الفقرات (١، ٢، ٣، ٤) حصلت على أعلى متوسطات حسابية، وتراوحت مابين (٤,٨٠ - ٤,٥٥) حسب الترتيب تنازلياً، وبدرجة تقدير كبيرة جداً. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الانفتاح على المعلمين للوصول إلى الحل، يهيء الجو المناسب لهم، ويشجعهم على الحوار والمناقشة وإبداء الرأي.

في حين حصلت باقي الفقرات (٥، ٦، ٧، ٨) على متوسطات حسابية تراوحت مابين (٤,٤١ - ٣,٨٩) حسب الترتيب تنازلياً وبدرجة تقدير كبيرة، ومضامين الفقرات (يناقش المعلمين بأسباب المشكلة ويحاول الوصول إلى حل

مناسب، يحفز المعلمين على التعاون لتحسين أداءهم، يتأكد المدير أننا قد فهمنا مشاكل العمل بشكل صحيح، يهيئ المناخ الملائم لحل الصراع مع الطرف الآخر)، وترى الباحثة أن الوعي بأسباب المشكلة وفهمها بشكل صحيح يحفز المعلمين على التعاون واتخاذ القرار لتحسين أدائهم.

وحول فقرات مجال التسوية، أظهرت نتائج الدراسة أن الفقرات (٩، ١٠، ١١) حصلت على أعلى متوسطات حسابية تراوحت مابين (٤,٦٨ - ٤,٧٣) حسب الترتيب تنازلياً، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن محاولة مديري المدارس الأساسية الوصول إلى حل يرضى به مراعاة مصالح الآخرين من خلال إجراء حلول وسطية يسوي قضايا مختلف عليها بين الطرفين من خلال تضمين الحلول وجهات نظر الآخرين والتجاوز عن الأخطاء البسيطة والتأكيد على القواسم المشتركة.

وحول فقرات مجال الإحالة لمستوى أعلى، أظهرت نتائج الدراسة أن الفقرتين (١٨، ١٩) حصلت على أعلى متوسطات حسابية تراوحت مابين (٤,٥٦ - ٤,٥٠). فقد تعزو الباحثة إلى أن المديرين يلجأون إلى ذلك محاولة منهم لعدم إضاعة الوقت والاعتماد على القوانين والأنظمة من أجل تحقيق الأهداف وعدم الانشغال في صراعات غير بناءة كما هو متبع في الهيكل التنظيمي للمديريات والتي تحقق صلاحيات المدير وتكون فعالة في أغلب الأحيان. إن وعي المدير لهذا النمط يدل على عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة له بالقانون من أجل حل الصراعات مما يحتم عليه أن يحيل الصراع إلى آخرين يكون بمقدورهم التعامل مع الموقف وتكون صلاحياتهم أكثر من المدير.

وحول فقرات مجال المجاملة، أظهرت نتائج الدراسة أن الفقرتين (٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦) حصلت على أعلى متوسطات حسابية تراوحت مابين (٤,٠٦ - ٣,٥٨)، على الترتيب التنازلي، وبدرجة تقدير كبيرة، حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى: يستعمل اللطف والدبلوماسية لإنهاء قضايا مختلفة عليها، عدم إظهار الغضب أمام الطرف الآخر حفاظاً على العلاقات الطيبة معه، يهتم برغبات الآخرين لتكون موضع التقدير، يجمال المدير

الأطراف جميعها حتى لو كان ذلك على حساب العمل، يركز المدير في لقائه مع الأطراف الأخرى على مواضيع الاتفاق ويهمل مواضيع الاختلاف.

في حين حصلت الفقرتان (٢٤، ٢٧) على أدنى متوسطات حسابية، التي تراوحت ما بين (٣,٤٥ - ٣,٠٤) وبدرجة تقدير متوسطة. حيث تشير هذه الفقرات إلى: يجمال المدير الأطراف جميعها حتى لو كان ذلك على حساب العمل، يستعمل المدير اللطف والدبلوماسية لإنهاء قضايا مختلفة عليها، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عدم اتباع المديرين نمط المجاملة مع الأطراف يعود إلى ضعف وعيهم بإدارة الصراع بين المعلمين، وهذا بدوره يقلل من استعمال اللطف والدبلوماسية في التعامل مع الطرف الآخر.

وحول فقرات مجال التجنب، أظهرت نتائج الدراسة أن الفقرة (٣٧) حصلت على أدنى متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣,٤٩) وبدرجة تقدير متوسطة وتشير هذه الفقرة، يحاول المدير تقليل وجهات النظر المعارضة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم وعي مدراء المدارس بأهمية تقريب وجهات النظر بين أطراف المعارضة.

في حين حصلت باقي الفقرات على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٤,٣٥ - ٤,٥) على الترتيب تنازلياً، وبدرجة تقدير كبيرة. وتشير مضامين هذه الفقرات إلى يحتفظ المدير بخلافاته مع المعلمين لتجنب المشاعر السلبية، يتفادى المدير كل موقف يقود إلى جدل ونقاش غير مجد، يتغاضى عن أسباب الصراعات والموقف المشكل بعض الوقت لتهدئة الموقف، يبتعد المدير عن الموضوعات التي تسبب الصراعات، يتجاهل المدير أي موضوع قد يغضب الآخرين، يشجع المعلمين على إبداء آرائهم والتعبير عن مشاعرهم، ينسحب المدير عندما يواجه قضايا الخلاف، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن احتفاظ المدير بخلافاته مع المعلمين تبعده عن الجدل والنقاش وهذا من شأنه يشجع على إبداء الرأي والتعبير عن المشاعر.

ثانياً - نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في مدى وعي المدراء والمُشرفين والمعلمين بمدارس

المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، تعزى لأثر الوظيفة، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة^٥

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مدى وعي المدراء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، حسب متغير الجنس ولصالح الإناث مقابل الذكور. وهذا يعني أن المشرفات والمعلمات والمديرات أنفسهن يرين أن مديرات المرحلة الأساسية لديهن وعي بأساليب إدارة الصراع التنظيمي أعلى من المديرين. وقد يعود ذلك إلى اطلاع المديرات على أساليب إدارة الصراع التنظيمي أعلى من المديرين، وقد يكون للمديرات دور في زيادة مستوى وعي المعلمات بأساليب إدارة الصراع التنظيمي بشكل أكبر من المعلمين، من خلال اطلاعهن على النشرات والأساليب المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة فلاهيري (١٩٨٨)، وتختلف مع دراسة قطن (٢٠٠١)، ودراسة بدر (٢٠٠٩) التي جاءت الفروق لصالح الذكور.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة خمس سنوات فأقل. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ذوي الخبرة الأقل هم الأكثر اطلاعاً على كل المستجدات، وما يتعلق بالعملية التعليمية، وخاصة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ولهذا جاءت استجاباتهم أعلى من أفراد الدراسة ذوي الخبرات الأخرى، نتيجة التزام أدائهم بالروتين، وعدم الرغبة في الاطلاع على كل ما يستجد، وعدم الرغبة في المشاركة في الدورات التي تعقدها مديرية التربية والتعليم لهم. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة قطن (٢٠٠١)، وتختلف مع دراسة العنزي (٢٠١٠)، ودراسة الخالدي (٢٠٠٨) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة.

في حين أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حسب متغيري المؤهل العلمي، الوظيفة. وهذا يعني أن المشرفين والمديرين والمعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية متفقون على أن

مدراء مدارس المرحلة الأساسية لديهم وعي بدرجة كبيرة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي. وقد يعزى هذا إلى الواقع الفعلي لدرجة وعي مدراء المدارس الأساسية بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، ولعل ذلك ظاهر في سلوكياتهم وأداء مهامهم في العملية التربوية، من خلال اطلاع المشرفين والمعلمين على ذلك. ولعل التوجه نحو إدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المدارس، ساهم في رفع مستوى الوعي لديهم. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الخالدي (٢٠٠٨)، وتختلف مع دراسة العنزي (٢٠١٠)، ودراسة بدر (٢٠٠٩)، التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- ١ - نظراً لأن الباحثة قد توصلت إلى أن درجة الوعي بأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة، فإن الباحثة توصي المؤسسة التربوية باتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على وعي مدراء المدارس بأساليب إدارة الصراع التنظيمي وتوجهاتها في الواقع التربوي داخل المدرسة.
- ٢ - ضرورة عقد دورات تدريبية لتعريف مدراء المدارس بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- ٣ - إجراء دراسات مماثلة للتعرف على درجة وعي مدراء مدارس المرحلة الأساسية بأساليب إدارة الصراع التنظيمي على مدراء مدارس من مديريات أخرى والمقارنة بينها.

Awareness of Managers, Supervisors and Teachers in Elementary Schools in Irbid First Educational Zone of Methods of Organizational Conflict Management (Case Study)

Dr. Majdaleen M. Al-Qaoud

College of Education - Yarmouk University

H.K.J

Abstract

This study aims to identify the degree of awareness of school workers of methods of conflict management from the perspective of managers, supervisors, and teachers. To achieve the objectives of the study, the researcher developed a 39-item questionnaire on five areas (assignment to a higher level, cooperation, courtesy, compromises, avoidance), applied to all managers and supervisors in the Irbid first zone, totaling (54) supervisors, and (146) principals, and a random sample of teachers (n=450). Results showed the following:

- 1 - The level of awareness of school principals of techniques of conflict management was high.
- 2 - Lack of statistically significant differences attributable to the impact of the qualifications and job post.
- 3 - Presence of statistically significant differences attributable to the gender in favor of females. As there are differences attributable to experience in favor of the experience of five years or less.

المراجع

- ١ - إدريس، ثابت ومرسي، جمال (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- ٢ - بدر، ديانا منير (٢٠٠٩). أسباب الصراع التنظيمي في مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن وأساليب التعامل معها من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ٣ - جواد، شوقي (١٩٩٣). الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن. مجلة الدراسات، (١) ١، ١٧٨٣.
- ٤ - حسن، محمد (٢٠٠٠). مهارات إدارة الصراع، ط١. مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- ٥ - حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٤). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، (ط١). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ٦ - حسين، طه وحسين، سلامة (٢٠٠٧). استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، ط١. عمان: دار الفكر.
- ٧ - الحمود، خضير كاظم (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ٨ - الخالدي، محمد (٢٠٠٨). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ٩ - الخضير، محسن أحمد (٢٠١٠). إدارة الصراع: كيفية امتلاك كامل الحيوية وامتلاك ضرورات البقاء فاعلاً في عالم اليوم، ط١. القاهرة: دار الهندسية.

- ١٠ - عساف، عبد المعطي محمد (١٩٩٩). السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- ١١ - العنزي، رسيم ضاحي (٢٠١٠). درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية بأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ١٢ - عيد، أحمد رمضان (١٩٩٥). إدارة الصراع وإحداث التغير التربوي في المنظمات التعليمية، المؤتمر السنوي الثالث بعنوان إدارة التغير في التربية في الوطن العربي، ج٢. الجمعية المصرية للتربية المقارنة، كلية التربية.
- ١٣ - القرعان، عاطف بدري (١٩٩٦). إدارة الصراع: دراسة استطلاعية لآراء المرؤوسين لأساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم ونتائجها الإيجابية في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ١٤ - قطن، طفول بنت سهيل (٢٠٠١). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- ١٥ - القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط٣. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ١٦ - لطفي، راشد محمد (١٩٩٧). مفهوم الصراع التنظيمي والمفاهيم واستراتيجيات إدارته. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية، الرياض.
- ١٧ - مجمع اللغة العربية (د.ت). المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م، ٣٦٣.
- ١٨ - المومني، واصل جميل (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، (ط١). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

١٩ - وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨). قانون وزارة التربية والتعليم، رقم ٣ لسنة ١٩٩٤.

- 20 - Campbell, G. M. (1994). "Secondary School Principals and Conflict Handling Styles". **Dissertation Abstracts International**, 54 (80), p. 2813.
- 21 - Flaherty, Diane Plunkett (1988). The Effects of Gender on Perceptions of Conflict Management Behavior. **Dissertation Abstract International**, 48(9), 2387.
- 22 - Hahn, Bruce Lewis (1993). School Superintendents, Perceptions The Degree and Types of Conflict Between Themselves And Their Boards of Trustees. Doctoral Dissertation, University of La Verne, **Dissertation Abstracts International**, 54, 10P.3645-A.
- 23 - Hoover, David Rex (1992). Relationships Among Prescriptions of Principals Conflict Management Behaviors, Levels of Conflict, And Organizational Climate In High School. **Dissertation Abstract International**, 51(9), 2942.