



## The Degree to Which School Principals Practice Conflict Management In Secondary Schools

Dr. Jamila Salem Odeh Al Hawashleh



Received: 8/1/2022

Revised: 12/2/2022

Accepted: 17/3/2022

Published online: 19/3/2022

\* Corresponding author:

Email: [Al.Hawashleh@gmail.com](mailto:Al.Hawashleh@gmail.com)

**Citation Al Hawashleh, J.** (2022). The degree to which school principals practice conflict management in secondary schools. *International Jordanian journal Aryam for humanities and social sciences; IJJA*, 4(1).

<https://doi.org/10.65811/416>

### Copyright:

The Author (s) ©2022. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

International Jordanian journal  
Aryam for humanities and social  
sciences: [Issn Online 2706-8455](https://www.ijja-journal.com)

### Abstract

The current research aims to identify the degree of school principals' practice of conflict management in secondary schools in Aqaba Governorate from their point of view. The results indicated a (medium) level of the degree to which school principals practice conflict management in secondary schools in Aqaba Governorate. The domain (persuasion) ranked first with a high degree, followed by the field (settlement) in the second rank with a high degree, followed by the domain (compulsion) in the third rank with a medium degree, followed by the domain (avoidance) in fourth place with a low score. The results also indicated that there were no statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) due to the effect of the teaching experience in the areas (adjustment, persuasion, coercion, and total score). While there are statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) due to the effect of teaching experience in the field of "avoidance" and the differences came in favor of teaching experience (less than 5 years).

**Keywords:** School administration, global trends, virtual school.

### درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية د. جميلة سالم عودة الهواشلة

**المخلص:** يهدف البحث الحالي للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة من وجهة نظرهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (٤٦) مدير ومديرة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد أشارت النتائج إلى مستوى (متوسط) لدرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة، وجاء المجال (الأقناع) بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، يليه المجال (التسوية) بالمرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، يليه المجال (الإجبار) بالمرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، يليه المجال (التجنب) بالمرتبة الرابعة بدرجة منخفضة. وكذلك أشارت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة التدريسية في المجالات (التسوية، الأقناع، الإجبار، والدرجة الكلية). بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة التدريسية في مجال "التجنب" وجاءت الفروق لصالح الخبرة التدريسية (أقل من ٥ سنوات).

**الكلمات الدالة:** المدراء، إدارة الصراع، المدارس الثانوية، محافظة العقبة.

## المقدمة

وتنشأ ظاهرة الصراع في المؤسسات نتيجة لوجود مجموع من العوامل المحفزة لذلك؛ كتباين الأهداف، والاتجاهات، والقيم الشخصية، وتداخل أنشطة العمل، والتناقض في الأدوار التي يمارسها الفرد، ويعد اصطدام المدير بأنماط مختلفة من المعلمين واحد من المسببات التي تؤدي إلى حدوث الصراع، فهناك المعلم العنيد والمعلم الكسول والمعلم العدواني مما يترتب على هذه الاختلافات في الأنماط حدوث صراع تدخل المؤسسة التربوية (عوض، ٢٠٠٨ ؛ السعود، ٢٠٠٩).

ويتميز الصراع بأنه ذو حدين أحدهما سلبي والآخر إيجابي، فقد يكون سلبي عندما تزداد حدته ويؤثر على سير العمل داخل المؤسسة التربوية، وقد يكون إيجابي عندما يتم اتخاذه كأداة للتطوير والإبداع والمنافسة الإيجابية داخل المؤسسة التربوية، وتم ذلك من خلال إتباع مجموعة من الأساليب التي تعمل على إدارة الصراع وتحويله من سلبي لإيجابي؛ حيث تعدد هذه الأساليب كأسلوب التجنب، وأسلوب التسوية، وأسلوب الإقناع، وأسلوب المجاملة (بني هاني، ٢٠١٦ ؛ شرف والعوفي، ٢٠١٨ ؛ المطيري والحراشنة، ٢٠١٧؛ الغيداني، ٢٠١٦).

## مشكلة الدراسة

تسعى وزارة التربية والتعليم نحو تحسين مستوى وكفاءة المؤسسات التربوية واستجابة لذه جاءت الدراسة الحالية لتحديد الممارسات الإدارية والقيادية الخاطئة لدى القادة التربويين في حل الصراعات وعدم تفاقمها، وعدم توفر المهارات الشخصية اللازمة لحل هذا الصراعات والتي تمثل تحديا وعائقا نحو تطوير مستوى المؤسسات التربوية وتحسين كفاءتها، وتأكيد لأهمية امتلاك القادة التربويين للقدرة الكافية على استخدام أساليب إدارة الصراع بكفاءة؛ ليتمكن القائد التربوي من تحويل الصراع السلبي إلى صراع إيجابي يحفز الارتقاء بمستوى المعلم ويستثمر قدراته في تحققي أهداف وغايات المدرسة، ونظرا لأهمية عمل القادة التربويين في رفع كفاءة العمل التربوي بما يتناسب واحتياجات ومتطلبات المجتمع من خلال إدارة الصراع، فقد جاءت الدراسة الحالية للتعرف على مستور استخدام القادة التربويين لأساليب إدارة الصراع من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة والتي تتمثل بما

يلي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة من وجهة نظرهم ؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)  $\alpha$  في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة التدريسية) ؟

#### أهداف الدراسة

١. التعرف على ما درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة من وجهة نظرهم.

٢. الكشف عن الفروقات في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة التدريسية).

#### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع الذ تتناوله وهو أساليب إدارة الصراع والذي يعد محورا رئيسها في المؤسسات التربوية، حيث يفترض على المدير ان يقوم بإتباع مجموعة من الإجراءات والأساليب السليمة والناجحة لاحتواء هذه الصراعات، وتعود أهمية الدراسة الحالية من الجانب النظري إلى ما تقدمه من أدب نظري ومعرفي وتربوي يثري المكتبة العربية في مجال التربية والإدارة التربوية تساعد الباحثين والقيادات التربوية على إثراء معارفهم حول أساليب إدارة الصراع، أما الأهمية العملية فتتمثل فيما تقدمه الدراسة الحالية من نتائج تساعد وزارة التربية والتعليم على معرفة مستوى إدارة الصراع لدى مدراء المدارس ومساعدتهم على المفاضلة واختبار القادة التربويين الأكثر كفاءة في إدارة الصراعات.

#### مصطلحات الدراسة

الصراع: هي عملية تفاعلية تحدث عندما يختلف الأفراد أو المجموعات داخل المؤسسات، أو عندما يعارض أحد الأطراف أهداف الطرف الآخر، ويمنعه من تلبية احتياجاته والتدخل في أنشطته، أو عندما يشاركون في نشاط معين يكون فيه لأحد الأطراف الأفضلية الإدارية على الآخر، أو عندما تختلف الاتجاهات والمهارات والمعتقدات والقيم (المخلافي، ٢٠١٧)، ويعرف إجرائياً على أنه المواقف التي تختلف فيها الأهداف والاهتمامات ووجهات النظر بين الأطراف المتصارعة، مما يؤدي إلى حدوث صدام والتفاعل العدواني وسوء الفهم في المدرسة.

إدارة الصراع: هي عملية يتم فيها اختبار الطريقة المناسبة لتعامل مع الصراع ومواجهته بعد فهم الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع وأبعاده (مهنا، ٢٠١٩). ويعرف إجرائياً على أنه الأساليب والإجراءات المستخدمة من قبل مديري المدارس لاحتواء الصراع ومعالجته بين المعلمين، وتوجيهه بطريق إيجابية نحو تحقيق التنافسية الإيجابية في المدرسة.

#### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة من وجهة نظرهم.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة في الجانب الميداني على عينة من المدراء والمديرات في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة وعددهم (٤٦) مدير ومديرة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الجانب الميداني للبحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢١).
- الحدود المكانية: تم تطبيق الجانب الميداني للدراسة على عينة من مدراء ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العقبة.

#### الإطار النظري

يعد موضوع الصراع أحد المواضيع الشائكة التي لم يتفق عليها الباحثين ولم يتم التوصل إلى معنى موحد للصراع، فقد تعددت مفاهيم الصراع فيمكن تعريفه على أنه عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة من الأفراد على فرد آخر أو مجموعة أخرى، بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في

بيئة، أو معايير، أو قيم ذلك الفرد(الحري،٢٠٠٧)، وأيضا عرفه بروس ومجتابا ( Prause & Mujtaba، ٢٠١٥) بانه الخلاف الذي ينشأ عندما تكون الأهداف والاهتمامات أو القيم مختلفة وغير متوافقة بين الأفراد أو الجماعات وعندما يقوم هؤلاء الأفراد أو الجماعات بتصدي أو إحباط محاولات بعضهم البعض في تحقيق أهدافهم أما إدارة الصراع فتعرف على أنها مجموعة من الجهود والإجراءات التي يبذلها القائد لمعالجة الصراع عن طريق استخدام مجموعة من الأساليب للوصول بالصراع إلى الحد المقبول(ابراهيم،٢٠١٧)، وتهدف هذه العملية إلى تحفيز المعلمات على الابتكار والإبداع من خلا توجيه الصراع بين المعلمات إلى التنافس الإيجابي، وتحسين مهارة اتخاذ القرار، وتطوير وجهات النظر بين المعلمات نتيجة الصراع الصادر عن تباين الآراء فيما بينهم(المخلافي، ٢٠١٧).

وينظر إلى الصراع على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية التي لا يمكن تفاديها، ويخاف مستوى حدتها وتأثيرها في المؤسسة، والفرد حب الموضوع وأطراف الصراع، ومما لا شك فيه أن للصراع أسباب عدة كاختلاف القيم والاتجاهات والتجارب، واختلاف الأهداف، والغايات وتداخل المسؤوليات والصلاحيات وغير ذلك (Eunson، ٢٠١٢).

هناك اتفاق على وجود أساليب شخصية في إدارة الصراع بين العاملين، والخلاف الحاصل بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب من هذه الأساليب، وقد قام بليك وموتون ( Blak & Mountain) بتحديد خمسة من أساليب إدارة الصراع بين العاملين تم إيضاحها من خلال نموذج لتشمل بعدين هما بعد التعاون، وبعد الحزم، وينتج عن هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع (العملية، ٢٠١٢)، يمكن عرضها على النحو التالي:

١. أسلوب التجنب: ويقصد به عملية الانسحاب من إدارة الصراع وعدم المواجهة، ويتمثل في عدم الحزم وعدم التعاون، ويترجم غالبا بتأجيل الصراع؛ ويتمثل سلوك القادة بالإهمال وتجاهل مواقف الصراع والتهرب من المسؤولية على أمل أن يتحسن الوضع من تلقاء نفسه مع مرور الوقت، كنوع من المحافظة على الهدوء والابتعاد عن الغضب (فراج، ٢٠١٥)

٢. أسلوب التسوية: ويتميز هذا الأسلوب بإتباع مبدأ الأخذ والعطاء بهدف الوصول إلى حل وسط بين أطراف الصراع وبقدر معتدل من الحزم والتعاون، فالقائد المعاد للصراع يتبنى موقفا وسطيا بين التعاون والحزم ويسعى إلى تعاون مع اطراف الصراع لتحقيق الرضا

الجزئي بينهم، من خلال تقريب وجهات النظر ( المبارك والمريخي، ٢٠١٧).

٣. أسلوب الإقناع: يفترض هذا الأسلوب وجود أهداف فردية ضمن نطاق المؤسسة، وينطوي هذا الأسلوب على تأييد مشاركة الأفراد في بعض المستويات، وإمكانية التوسط للقضاء على الخلافات التي تتعلق بالأهداف الفرعية ضمن إطار الأهداف العامة (المخلافي، ٢٠١٧)، وهو محاولة أقناع جميع اطراف الصرع نحو القبول بالحلول السليمة (المطيري والحراشنة، ٢٠١٧).

٤. أسلوب الإجبار: ويتصف هذا الأسلوب بالذاتية بدرجة عالية وغير تعاونية، ويتميز هذا الأسلوب بالسلوك القسري لتحقيق الاهداف المرجوة، حيث يقوم القائد بتجاهل حاجات وتوقعات الطرف الآخر ( ابراهيم، ٢٠١٧)، كما انه يعتمد على فرض القائد سيطرته وسلطته الإدارية في معالجة الصراع بإسلوب سلطوي يقوم على اساس الاهتمام بالذات على حساب الآخرين (العمرى، ٢٠١٧).

٥. أسلوب المجاملة: وهو أسلوب يضحى فيه احد اطراف الصراع باهتماماته واحتياجاته في سبيل إرضاء الطرف الآخر تحقيقا لرغباته ويتصف هذا الاسلوب بتدني درجة الذاتية والتعاون (فراج، ٢٠١٥).

#### الدراسات السابقة

هدفت دراسة مهنا (٢٠١٩) إلى التعرف على واقع ممارسة القادات التربويات لإدارة الصراع في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظرهن ومن وجهة نظر المعلمات، وللكشف عن الفروق بين آراء القادات التربويات وآراء المعلمات حول واقعه ممارسة القادات التربويات لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في المدينة المنورة، حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام استبانة كاداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة مكونة من (٦٣) قائدة تربوية، و(٢٧٤) معلمة، حيث أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة القادات التربويات لغدارة الصراع من وجهة نظرهن جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء اسلوب الإقناع بدرجة مرتفعة، وأسلوب التسوية بدرجة مرتفعة، واسلوب الإجبار بدرجة منخفضة، وأسلوب المجاملة بدرجة منخفضة، وأسلوب التجنب بدرجة منخفضة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

أجرى حفيظ (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بدرجة استخدامهم للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث استبانتين لأداة للدراسة الأولى لاستراتيجيات إدارة الصراع والثانية استبانة الاتصال الفعال، وتم تطبيقهم على عينة مكونة من ٤٩٠ معلما ومعلمة تم اختياره بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد اشارت النتائج ان مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية الاساسية في مدينة الجزائر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك من حيث استخدام الاتصال الفعال، حيث جاء استخدام استراتيجية المنافسة، والوسطية، والتسوية، والتعاون، والتجنب بدرجة متوسطة كما اظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والاتصال الفعال تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العملي، بينما لم تظهر فروق تعزى لمتغير الجنس.

وهدف دراسة السيفاني وآخرون (٢٠١٧) إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة في المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر المدراء والمعلمين، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة كأداة للدراسة تم تطبيقها على عينة من المدراء بلغ عددها (٤٩) مديرا، وعينة من المعلمين تكونت من (٣٢٠) معلما، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء افراد عينة الدراسة من المعلمين والمدراء حول إستراتيجيات إدارة الصراع المتبعة في المدارس الثانوية بمكة المكرمة، كما أظهرت النتائج استخدام المعلمين لإستراتيجية التعاون بدرجة عالية، اما إستراتيجية الإجبار فيتم استخدامها بدرجة منخفضة، وان تطبيق إستراتيجية التجنب جاء بدرجة متوسطة، اما إستراتيجية التسوية فيتم استخدامها بدرجة عالية، بينما من حيث وجهة نظر المدراء أنفسهم فقد أظهرت النتائج ان تطبيق إستراتيجية التعاون التسوية جاء بدرجة عالية، ان تطبيق إستراتيجية الإجبار والتجنب فجاء بدرجة متوسطة.

أما دراسة الجمل (٢٠١٥) فقد هدفت إلى التعرف إلى الاستراتيجيات التي يستخدمها المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المرؤوسين، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة من ٤١ فقرة موزعة على خمسة أبعاد تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣١٨) مرؤوس

ومرؤوسة، وقد أشارت النتائج إلى أن استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية لدى المسؤولين العاملين في مديريات التربية والتعليم جاءت بدرجة متوسط، ومرتبة تنازليا: السيطرة والقوة، والتعاون، التنازل، التجنب، التسوية، وجميعها جاءت بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام استراتيجيات الصراع التنظيمي المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث أهدافها؛ فجميعها سعت نحو التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتم استخدامها في المؤسسات التربوية ومستوى استخدامها، كما انها اتفقت من حيث مجتمع الدراسة وعينتها؛ فجميعها تم تطبيقها على عينة من معلمي ومرؤوسين في مؤسسات تربوية متمثلة بمدارس اما من حيث استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة؛ فإنه تم الاستفادة منها من حيث مناقشة النتائج وبناء أداة الدراسة الحالية وبناء الإطار النظري.

#### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، لدراسة مشكلة ما أو ظاهرة علمية معيّنة؛ بغية التوصل إلى تفسيرات منطقية لها، وتم استخدام هذا الأسلوب لدراسة درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة.

#### مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء في مدارس تربية العقبة والبالغ عددهم (١٦٠) مدير ومديرة حسب سجلات مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة.

وتكونت عينة الدراسة من (٤٦) مدير ومديرة في مدارس تربية العقبة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة التدريسية).

الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للخصائص الشخصية

| المتغير             | التصنيف               | التكرار | النسبة<br>المئوية % |
|---------------------|-----------------------|---------|---------------------|
|                     | ذكر                   | 21      | 45.7                |
| الجنس               | أنثى                  | 25      | 54.3                |
|                     | المجموع               | 46      | 100.0               |
|                     | أقل من ٥ سنوات        | 9       | 19.6                |
|                     | من ٥ سنوات - ١٠ سنوات | 5       | 10.9                |
| الخبرة<br>التدريسية | أكثر من ١٠ سنوات      | 32      | 69.6                |
|                     | المجموع               | 46      | 100.0               |

تشير بيانات جدول ١ إلى النتائج التالية:

- كانت غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث بنسبة مئوية بلغت (٥٤,٣%)، بينما الذكور كانت نسبتهم المئوية (٤٥,٧%).
- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمُتغير الخبرة التدريسية (٦٩,٦%) لفئة الخبرة التدريسية (أكثر من ١٠ سنوات)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (١٠,٩%) لفئة الخبرة التدريسية العلمي (من ٥ سنوات - ١٠ سنوات).

#### أداة الداسة

بعد أن تم الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بـ درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة، قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة؛ لتناسبها مع

طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق بواقع معين وفي وقت قصير نسبياً. وقامت الباحثة ببناء مقياس من خلال الاستعانة بالدراسات والأبحاث والرسائل التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والهدف منه توضيح درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة. وقد تضمنت الأداة بصورتها النهائية (٢٦) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، المجال الأول: التجنب (٧ فقرات، المجال الثاني: التسوية بواقع (٧ فقرات، والمجال الثالث: الأcnاع (٦ فقرات، والمجال الرابع: الإjبار (٦ فقرات حيث تم صياغة الفقرات بطريقة سلسلة واضحة، يستطيع أفراد عينة الدراسة من الإجابة عليها، وصمم المقياس بتدرج خماسي (دائماً، غالباً، محايد، نادراً، أبداً) وقد أعطيت درجات رقمية بلغت على التوالي: (٥، ٤، ٣، ٢، ١). وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.

#### صدق الأداة

وتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على لجنة مكونة من (٤) محكمين متخصصين من مدراء تربية العقبة للتأكد من مدى ملائمة وقدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة، كما أرفقت أسئلة الدراسة وأهدافها مع الأداة، وعدلت الاستبانة بناء على الملاحظات والتعديلات المرفقة من قبل المحكمين؛ للخروج بأفضل أداة قادرة على تمثيل ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي. وتم اعتماد المقياس الاتي لتصحيح المقياس الخماسي

$$\text{الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)} = ١,٣٣$$

#### عدد الفئات المطلوبة (٣)

ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة وبناء على ذلك يكون:

|                |              |
|----------------|--------------|
| من ١,٠٠ - ٢,٣٣ | بدرجة منخفضة |
| من ٢,٣٤ - ٣,٦٧ | بدرجة متوسطة |
| من ٣,٦٨ - ٥,٠٠ | بدرجة مرتفعة |

وللتحقق من صدق بناء الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (٢٠) فرداً من مجتمع الدراسة، ولكن من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه وذلك كما في جدول (٢).

جدول ٢: ارتباط فقرات مجال " التجنب " مع الدرجة الكلية

| رقم<br>الفقرة | معامل<br>بيرسون | ارتباط<br>رقم<br>الفقرة | معامل<br>بيرسون | ارتباط |
|---------------|-----------------|-------------------------|-----------------|--------|
| 1             | .654**          | 4                       | .653**          |        |
| 2             | .548*           | 5                       | .680**          |        |
| 3             | .664**          | 6                       | .586**          |        |
| 7             | .645**          |                         |                 |        |

تشير بيانات جدول ٢ إلى أن معاملات الارتباط لمجال التجنب تراوحت ما بين .٥٤٨\* - .٦٨٠\*\* وهي قيم دالة إحصائية.

جدول ٣: ارتباط فقرات مجال "التسوية" مع الدرجة الكلية

| رقم<br>الفقرة | معامل<br>بيرسون | ارتباط<br>رقم<br>الفقرة | معامل<br>بيرسون | ارتباط |
|---------------|-----------------|-------------------------|-----------------|--------|
| 1             | .570**          | 5                       | .682**          |        |
| 2             | .673**          | 6                       | 0.429           |        |
| 3             | .807**          | 7                       | .680**          |        |
| 4             | .900**          |                         |                 |        |

تشير بيانات جدول ٣ إلى أن معاملات الارتباط لمجال التسوية تراوحت ما بين (٠,٤٢٩-، ٠,٩٠٠\*\*) وهي قيم دالة إحصائية.

جدول ٤: ارتباط فقرات مجال "الأقناع" مع الدرجة الكلية

| رقم<br>الفقرة | معامل<br>بيرسون | ارتباط<br>رقم<br>الفقرة | معامل<br>بيرسون | ارتباط |
|---------------|-----------------|-------------------------|-----------------|--------|
| 1             | .767**          | 4                       | .661**          |        |
| 2             | .780**          | 5                       | .543*           |        |
| 3             | .849**          | 6                       | .692**          |        |

تشير بيانات جدول ٤ إلى أن معاملات الارتباط لمجال "الأقناع" تراوحت ما بين (٠,٥٤٣-، ٠,٨٤٩\*\*) وهي قيم دالة إحصائية.

جدول ٤: ارتباط فقرات مجال "الإجبار" مع الدرجة الكلية

| رقم<br>الفقرة | معامل<br>بيرسون | ارتباط<br>رقم<br>الفقرة | معامل<br>بيرسون | ارتباط |
|---------------|-----------------|-------------------------|-----------------|--------|
| 1             | .647**          | 4                       | .604**          |        |
| 2             | .804**          | 5                       | .637**          |        |
| 3             | .635**          | 6                       | .803**          |        |

تشير بيانات جدول ٤ إلى أن معاملات الارتباط لمجال "الإجبار" تراوحت ما بين (٠,٦٠٤-، ٠,٨٠٤\*\*) وهي قيم دالة إحصائية.

#### الثبات

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وقد تم استخدام

اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ يقيس مدى التناسق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير (ألفا) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل على ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (٠-١) وتكن قيمته مقبولة عند (٦٠%) وما فوق، وفي دراسات أخرى تكون مقبولة عند (٧٠%) وما فوق وبحسب والجدول التالي يبين ذلك.

جدول ٥: معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا و معامل الارتباط للمجال للمجال مع الأداة ككل

| الرقم | المجال     | عدد الفقرات | كرونباخ ألفا | معامل الارتباط للمجال بالأداة ككل |
|-------|------------|-------------|--------------|-----------------------------------|
| 1     | التجنب     | 7           | 0.733        | .598**                            |
| 2     | التسوية    | 7           | 0.749        | .662**                            |
| 3     | الأقناع    | 6           | 0.807        | 0.414                             |
| 4     | الاجبار    | 6           | 0.779        | .848**                            |
|       | كلي للأداة | 26          | 0.816        | -                                 |

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) \*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

تشير بيانات جدول ٥ ان معاملات الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للمجال الأول: التجنب بلغت (٠,٧٣٣)، وللمجال الثاني: التسوية بلغت (٠,٧٤٩)، وللمجال الثالث: الأقناع بلغت (٠,٨٠٧) وللمجال الرابع: الإجبار بلغت (٠,٧٧٩)، وبلغ معامل الثبات للأداة ككل (٠,٨١٦) وهي قيم مرتفعة دالة إحصائية وتشير إلى ثبات الأداة.

كما تجدر الإشارة إلى ان معاملات الارتباط للمجالات مع الأداة ككل تراوحت ما بين (٠,٤١٤-٠,٨٤٨\*\*) وهي قيم دالة إحصائية.

إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
  - تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة
  - إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
  - التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها للخروج بالصورة النهائية للأداة.
  - تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.
  - ترميز البيانات ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة، والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
- متغيرات الدراسة
- أولاً المتغيرات التصنيفية:
- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى)
  - الخبرة التدريسية: وله ثلاث فئات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)
  - ثانياً: المتغير الرئيسي: درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في العقبة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة
- بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

١- معامل ارتباط بيرسون

٢- معامل الفا كرونباخ: لحساب الثبات لأداة الدراسة.

٣- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية.

٤- تحليل التباين الأحادي لأثر متغير (الخبرة التدريسية) على المتغير التابع (درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة).

٥- اختبار (ت) لأثر الجنس والمؤهل العلمي على المتغير التابع (درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة).

٦- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات وفقرات الأداة.

#### نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة من وجهة نظرهم ؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة من وجهة نظرهم، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها، وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية (ن=٦٣)

| رقم المجال | المجالات   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|------------|------------|---------------|-------------------|--------|---------|
| 3          | الأقناع    | 4.18          | 0.60              | 1      | مرتفع   |
| 2          | التسوية    | 4.13          | 0.60              | 2      | مرتفع   |
| 4          | الاجبار    | 2.45          | 0.75              | 3      | متوسط   |
| 1          | التجنب     | 2.08          | 0.57              | 4      | منخفض   |
|            | الأداة ككل | 3.20          | 0.30              | -      | متوسط   |

يلاحظ من النتائج في جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة تراوحت بين (٢,٠٨ - ٤,١٨) وجاء المجال الثالث (الأقناع) بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٨) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأولى، وتلاه المجال الثاني (التسوية) بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثانية، وتلاه المجال الرابع (الاجبار) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٥) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الثالثة، وتلاه المجال الأول (التجنب) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٨) وبدرجة منخفضة وبالمرتبة الرابعة والأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,٢٠) وبدرجة متوسطة. وتشير هذه النتائج إلى مديري المدارس يمارسون إدارة الصراع بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس يستطيعون التعامل مع الصراعات بطريقة إيجابية ويسعون نحون تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وبفاعلية، كما وأنهم يستطيعون إكساب المعلمين المهارات والخبرات اللازمة؛ وذلك من خلال تحديد المهام وتقسيم الأدوار والتنسيق فيما بينهم. وتتفق هذه النتائج مع دراسة منها (٢٠١٩) التي أظهرت مستوى متوسط في استخدام القادات التربويات لاستراتيجيات حل الصراع، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة الجمل (٢٠١٥) التي أشارت إلى أن مستوى استخدام المسؤولين في مديريات التربية والتعليم لاستراتيجيات إدارة الصراع كان متوسطاً، بينما اختلفت مع نتائج دراسة حفيظ (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر كان مرتفعاً.

#### المجال الأول: التجنب

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "التجنب" مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (٧).

جدول (٧): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التجنب (ن=٤٦)

| الرقم | الفقرة                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 1     | أنسحب عندما اواجه قضايا جدلية تؤدي إلى صراعات بين المعلمات | 2.46            | 1.21              | 1      | متوسط  |

|   |                                                      |      |      |   |       |
|---|------------------------------------------------------|------|------|---|-------|
| 5 | أترك أطراف الصراع تحل المشكلة فيما بينها             | 2.46 | 1.00 | 1 | متوسط |
| 2 | أحاول التخفيف من حدة الصراعات بالتأجيل أو الإهمال    | 2.37 | 1.12 | 3 | متوسط |
| 3 | أبدي اهتماما منخفضا نحو شكوى أطراف الصراع            | 1.93 | 0.90 | 4 | منخفض |
| 6 | أتجنب حضور الاجتماعات التي تتطلب مواجهة أطراف الصراع | 1.93 | 1.00 | 4 | منخفض |
| 7 | أتجنب النقاش مع المعلمات حول نقاط الاختلاف           | 1.93 | 0.93 | 4 | منخفض |
| 4 | أعتبر حل الصراعات مضيعة للوقت والجهد                 | 1.50 | 0.62 | 7 | منخفض |
|   | المجال ككل                                           | 2.08 | 0.57 | - | منخفض |

يظهر من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "التجنب" تراوحت بين (١,٥٠-٢,٤٦)، كان أعلاها للفقرتين رقم (١، ٥) واللذان تنصان على "أنسحب عندما أواجه قضايا جدلية تؤدي إلى صراعات بين المعلمات" و"أترك أطراف الصراع تحل المشكلة فيما بينها" بمتوسط حسابي (٢,٤٦) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٢) بالمرتبة الثالثة والتي تنص على "أحاول التخفيف من حدة الصراعات بالتأجيل أو الإهمال" بمتوسط حسابي (٢,٣٧) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرات ذوات الأرقام (٣,٦,٧) بالمرتبة الرابعة والتي تنص على "أبدي اهتماما منخفضا نحو شكوى أطراف الصراع" و"أتجنب حضور الاجتماعات التي تتطلب مواجهة أطراف الصراع" و"أتجنب النقاش مع المعلمات حول نقاط الاختلاف" بمتوسط حسابي (١,٩٣) وبدرجة منخفضة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "أعتبر حل الصراعات مضيعة للوقت والجهد" بمتوسط حسابي (١,٥٠) وبدرجة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "التجنب" ككل (٢,٠٨) وبدرجة منخفضة.

ويرى الباحث ان هذه النتيجة منطقية؛ وذلك لأن المدير الناجح لا يمكنه ان يتجاهل الصراع الموجود داخل المدرسة وبالتالي يتجنب مواجهة الصراع وإيجاد الحلول المناسبة له فعبى المدير ان يواجه مواقف الصراع، خاصا وان أسلوب التجنب هو أسلوب المدير العاجز

الذي لا يمتلك القدرة والمهارة على مواجهة الصراع القائم في المدرسة، مما يشجع المعلمين على إبداء آراءهم بما هو أصح لذلك جاء هذا المجال في أدنى تقديرات وبدرجة منخفضة. واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة السيفاني وآخرون (٢٠١٧) والتي أشارت إلى استخدام المدرء استراتيجيات التجنب في إدارة الصراع جاء بدرجة متوسطة، كما أنها اتفقت مع نتائج دراسة حفيظ (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لاستراتيجيات التجنب في إدارة الصراع متوسطة، واتفقت مع دراسة الجمل (٢٠١٥) التي أشارت إلى استخدام في مديريات التربية والتعليم لاستراتيجيات التجنب لإدارة الصراع جاء بدرجة متوسطة، كما أنها اتفقت مع دراسة مهنا (٢٠١٩) التي أشارت إلى ممارسة القادات التربويات لاستراتيجيات التجنب في إدارة الصراع جاءت بدرجة منخفضة.

#### المجال الثاني: التسوية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "التسوية"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (٨).

جدول (٨): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التسوية (ن=٤٦)

| الرقم | الفقرة                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 2     | أستمع إلى جميع وجهات نظر الأطراف المتصارعة للوصول الى اتفاق على الرأي الأنسب       | 4.52            | 0.72              | 1      | مرتفع  |
| 3     | أتبع سياسة الأخذ والعطاء للوصول الى حل وسط                                         | 4.48            | 0.66              | 2      | مرتفع  |
| 1     | أحاول الوصول إلى حل وسط يرضى به جميع الأطراف                                       | 4.28            | 0.78              | 3      | مرتفع  |
| 5     | أقرب وجهات النظر المتباينة بين المعلمات حول نقاط الصراع                            | 4.24            | 0.77              | 4      | مرتفع  |
| 4     | أشعر جميع الأطراف بإيجابية موقفهم وأتغافل من النقاط السلبية في الصراع القائم بينهم | 3.87            | 1.07              | 5      | مرتفع  |

|   |                                              |      |      |   |       |
|---|----------------------------------------------|------|------|---|-------|
| 6 | أظهر الحيادية في موقفى نحو جميع أطراف الصراع | 3.85 | 1.30 | 6 | مرتفع |
| 7 | أُحْتُ جميع أطراف الصراع على تقديم تنازلات   | 3.70 | 0.99 | 7 | مرتفع |
|   | المجال ككل                                   | 4.13 | 0.60 | - | مرتفع |

يظهر من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " التسوية " تراوحت بين (٣,٧٠ - ٤,٥٢)، كان أعلاها للفقرة رقم (٢) والتي تنص على " أستمع إلى جميع وجهات نظر الأطراف المتصارعة للوصول الى اتفاق على الرأي الأنسب " بمتوسط حسابي (٤,٥٢) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (٣) بالمرتبة الثانية والتي تنص على " أتبع سياسة الأخذ والعطاء للوصول الى حل وسط " بمتوسط حسابي (٤,٤٨) وبدرجة مرتفعة، والفقرة رقم (١) بالمرتبة الثالثة والتي تنص على " أحاول الوصول إلى حل وسط يرضى به جميع الأطراف " بمتوسط حسابي (٤,٢٨) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٧) والتي تنص على "أُحْتُ جميع أطراف الصراع على تقديم تنازلات" بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "التسوية" ككل (٤,١٣) وبدرجة مرتفعة.

وتعزى هذه النتيجة إلى رغبة مديري المدارس غي توجيه أطراف الصراع نحو التنازل وقبولهم بحلول تنال رضاهم واستحسانهم فالمعلمين على وعي بأن المدير يعمل ما في وسعه لإيجاد حلول متناسبة لترضيهم وتحل الخلاف فيما بينهم وليس العكس، كما تدل هذه النتائج على رغبة مديري المدارس في التأكيد على القواسم المشتركة بين المعلمين والتغاضي عن الخلافات، من أجل تفادي الانشغال في الصراعات الغير بناءة، وتتفق هذه النتائج مع النتائج التي توصلت إليها دراسة السيفاني وآخرون (٢٠١٧)، والتي أشارت إلى ان استخدام استراتيجية التسوية في حل الصراعات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة جاء بدرجة عالية، كما أنها اتفقت مع دراسة مهنا (٢٠١٩) التي أشارت إلى ممارسة القادات التربويات لاستراتيجية التسوية في إدارة الصراع جاءت بدرجة مرتفعة، بينما اختلفت مع دراسة الحفيظ (٢٠١٨)، ودراسة الجمل (٢٠١٥) التي أشارت نتائجهما إلى ان استخدام استراتيجية التسوية في حل الصراعات جاء بدرجة متوسطة.

### المجال الثالث: الأقناع

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الأقناع"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (٩).

جدول (٩): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأقناع (ن=٤٦)

| الرقم | الفقرة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 5     | أتبع أسلوب الحوار لتقريب وجهات نظر أطراف الصراع                  | 4.41            | 0.69              | 1      | مرتفع  |
| 1     | أقنع أطراف الصراع على التعاون لحل الصراع وتحقيق الأهداف المشتركة | 4.39            | 0.74              | 2      | مرتفع  |
| 3     | أتفهم وجهات النظر المختلفة لأطراف الصراع نحو الصراع              | 4.28            | 0.69              | 3      | مرتفع  |
| 6     | أوضح عواقب الاختلافات للمعلمات                                   | 4.11            | 0.74              | 4      | مرتفع  |
| 2     | أناقش بشكل مباشر مسببات الصراع بين المعلمات                      | 3.98            | 1.00              | 5      | مرتفع  |
| 4     | أعقد اجتماعات بناءة للوصول إلى حل مناسب للصراع                   | 3.89            | 0.82              | 6      | مرتفع  |
|       | المجال ككل                                                       | 4.18            | 0.60              | -      | مرتفع  |

يظهر من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الأقناع" تراوحت بين (٣,٨٩ - ٤,٤١)، كان أعلاها للفقرة رقم (٥) والتي تنص على "أتبع أسلوب الحوار لتقريب وجهات نظر أطراف الصراع" بمتوسط حسابي (٤,٤١) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (١) بالمرتبة الثانية والتي تنص على "أقنع أطراف الصراع على التعاون لحل الصراع وتحقيق الأهداف المشتركة" بمتوسط حسابي (٤,٣٩) وبدرجة مرتفعة، والفقرة رقم (٣) بالمرتبة الثالثة والتي تنص على "أتفهم وجهات النظر المختلفة لأطراف الصراع نحو الصراع" بمتوسط حسابي (٤,٢٨) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "أعقد اجتماعات بناءة للوصول إلى حل مناسب للصراع" بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "الأقناع" ككل (٤,١٨) وبدرجة مرتفعة. وتعزى هذه النتائج إلى حرص مديري المدارس على حل الصراع بين المعلمين من خلال عقد الاجتماعات البناءة والتي تقوم على إقناع ومحاوره أطراف الصراع وتقوية العلاقة فيما بينهم، والعمل

على قبولهم بالحلول السلمية، حيث تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة مهنا (٢٠١٩) والتي أشارت إلى ممارسة القادات التربويات لأسلوب الإقناع في حل الصراع في المدارس الثانوية جاء بدرجة مرتفعة.

#### المجال الرابع: الإجبار

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الإجبار"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (٩)

جدول (٩): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاجبار (ن=٤٦)

| الرقم | الفقرة                                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 1     | أجبر أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً ولمصلحة العمل من وجهة نظري                | 2.76            | 1.10              | 1      | متوسط  |
| 4     | أستخدم سُلطتي بتطبيق الانظمة والقوانين لإرغام المعلمات على إنهاء الصراعات وقبول الحل المطروح | 2.74            | 1.06              | 2      | متوسط  |
| 3     | أستخدم المصطلحات التي تتصف بالحزم والصرامة لتوضيح وجهة نظري                                  | 2.72            | 1.13              | 3      | متوسط  |
| 2     | أستخدم أسلوب التهديد باتخاذ العقوبات عند خروج الصراعات عن حد السيطرة                         | 2.52            | 1.35              | 4      | متوسط  |
| 5     | لا أهتم بوجهات النظر التي تتعارض مع رأيي                                                     | 2.17            | 1.25              | 5      | منخفض  |
| 6     | أتمسك برأيي لإرغام المعلمات على تقديم التنازلات                                              | 1.76            | 0.95              | 6      | منخفض  |
|       | المجال ككل                                                                                   | 2.45            | 0.75              | -      | متوسط  |

يظهر من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الإجبار" تراوحت بين (١,٧٦ - ٢,٧٦)، كان أعلاها للفقرة رقم (١) والتي تنص على "أجبر أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً ولمصلحة العمل من وجهة نظري" بمتوسط حسابي (٢,٧٦) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٤) بالمرتبة الثانية والتي تنص على "أستخدم سُلطتي بتطبيق الأنظمة والقوانين لإرغام المعلمات على إنهاء الصراعات وقبول الحل المطروح" بمتوسط حسابي (٢,٧٤) وبدرجة متوسطة، والفقرة رقم (٣) بالمرتبة الثالثة والتي تنص على "أستخدم المصطلحات التي تتصف بالحزم والصرامة لتوضيح وجهة نظري" بمتوسط حسابي (٢,٧٢) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "أتمسك برأيي لإرغام المعلمات على تقديم التنازلات" بمتوسط حسابي (١,٧٦) وبدرجة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "الإجبار" ككل (٢,٤٥) وبدرجة متوسطة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن إجبار المعلمين على حلول تفرض عليهم قد يتسبب في إحباط الأطراف المتصارعة مما يقلل من حماسهم للوصول إلى الأهداف المنشودة، ولكن قد يستخدم مديري المدارس أسلوب الإجبار في سبيل تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة حتى لو كان هنالك خلاف بين المعلمين، حيث تختلف هذه النتائج مع النتائج التي توصلت إليها دراسة مهنا (٢٠١٩)، والتي أشارت إلى أن استخدام القادات التربويات لاستراتيجية الإجبار في إدارة الصراع جاء بدرجة منخفضة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)  $\alpha$  في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة التدريسية)؟

أولاً: الجنس

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة تعزى لمتغير الجنس، وتم حساب اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة تعزى لمتغير الجنس.

جدول (١٠)

نتائج اختبار (t) للكشف دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (الجنس)

| المجال  | الفئة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | درجة الحرية | احتمالية الخطأ |
|---------|-------|---------------|-------------------|----------|-------------|----------------|
| التجنب  | ذكر   | 2.12          | 0.63              | 0.418    | 44          | 0.678          |
|         | أنثى  | 2.08          | 0.52              |          |             |                |
| التسوية | ذكر   | 4.14          | 0.71              | 0.026    | 44          | 0.980          |
|         | أنثى  | 4.13          | 0.51              |          |             |                |
| الأقناع | ذكر   | 4.12          | 0.72              | -0.599   | 44          | 0.552          |
|         | أنثى  | 4.18          | 0.49              |          |             |                |
| الاجبار | ذكر   | 2.42          | 0.72              | -0.206   | 44          | 0.838          |
|         | أنثى  | 2.45          | 0.78              |          |             |                |
| الكلبي  | ذكر   | 3.19          | 0.34              | -0.170   | 44          | 0.865          |
|         | أنثى  | 3.20          | 0.26              |          |             |                |

تشير نتائج جدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في جميع المجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الجنس وتعزى هذه النتيجة إلى أن ظروف العمل في المدارس واحدة للمعلمين وللمعلمات والقوانين والأنظمة التي يستند إليها المديرين مشتركة لا تختلف باختلاف جنس المدرسة أو المدير لذلك جاءت النتائج تدعم عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس ، وتتفق هذه النتائج مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الجمل (٢٠١٥) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام استراتيجيات الصراع المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، كما إنها اتفقت مع نتائج دراسة حفيظ (٢٠١٨) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام مديري المدارس الحكومة لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس.

## ثانياً: الخبرة التدريسية

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (الخبرة التدريسية)

| المتغير          | الفئة                 | التجنب | التسوية | الأقناع | الإجبار | الدرجة الكلية |
|------------------|-----------------------|--------|---------|---------|---------|---------------|
| الخبرة التدريسية | أقل من ٥ سنوات        | س      | 2.59    | 4.00    | 4.04    | 3.30          |
|                  |                       | ع      | 0.59    | 0.61    | 0.61    | 0.31          |
| الخبرة التدريسية | من ٥ سنوات - ١٠ سنوات | س      | 1.94    | 4.40    | 4.53    | 3.31          |
|                  |                       | ع      | 0.64    | 0.47    | 0.57    | 0.19          |
|                  | أكثر من ١٠ سنوات      | س      | 1.96    | 4.13    | 4.16    | 3.16          |
|                  |                       | ع      | 0.49    | 0.62    | 0.60    | 0.30          |

س: المتوسط الحسابي ع: الانحراف المعياري

يبين جدول (١٢) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الدراسة (الخبرة التدريسية)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي على المجال والأداة ككل جدول (١٣) يوضح ذلك.

جدول (١٣): تحليل التباين الأحادي لأثر (الخبرة التدريسية) درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة

| المجالات | مصدر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|----------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| التجنب   | بين المجموعات | 2.838          | 2            | 1.419          | 5.208  | 0.009             |

|               |  |               |           |               |              |              |                |
|---------------|--|---------------|-----------|---------------|--------------|--------------|----------------|
|               |  |               |           | <b>11.716</b> | <b>43</b>    | <b>0.272</b> | داخل المجموعات |
|               |  |               |           | <b>14.554</b> | <b>45</b>    |              | الكلي          |
|               |  | <b>0.516</b>  | <b>2</b>  | <b>0.258</b>  | <b>0.705</b> | <b>0.500</b> | بين المجموعات  |
| التسوية       |  | <b>15.745</b> | <b>43</b> | <b>0.366</b>  |              |              | داخل المجموعات |
|               |  | <b>16.261</b> | <b>45</b> |               |              |              | الكلي          |
|               |  | <b>0.819</b>  | <b>2</b>  | <b>0.409</b>  | <b>1.133</b> | <b>0.331</b> | بين المجموعات  |
| الأقناع       |  | <b>15.537</b> | <b>43</b> | <b>0.361</b>  |              |              | داخل المجموعات |
|               |  | <b>16.356</b> | <b>45</b> |               |              |              | الكلي          |
|               |  | <b>0.186</b>  | <b>2</b>  | <b>0.093</b>  | <b>0.161</b> | <b>0.852</b> | بين المجموعات  |
| الإجبار       |  | <b>24.873</b> | <b>43</b> | <b>0.578</b>  |              |              | داخل المجموعات |
|               |  | <b>25.059</b> | <b>45</b> |               |              |              | الكلي          |
|               |  | <b>0.201</b>  | <b>2</b>  | <b>0.100</b>  | <b>1.155</b> | <b>0.325</b> | بين المجموعات  |
| الدرجة الكلية |  | <b>3.741</b>  | <b>43</b> | <b>0.087</b>  |              |              | داخل المجموعات |
|               |  | <b>3.942</b>  | <b>45</b> |               |              |              | الكلي          |

يتبين من جدول ١٣ الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة التدريسية في المجالات (التسوية، الأقناع، الإجبار، والدرجة الكلية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة التدريسية في

مجال "التجنب"، ولمعرفة مواقع الفروق تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه، جدول (١٤) تبين ذلك.

جدول (١٤): نتائج اختبار شيفيه للكشف عن مواقع الفروق في مجال التجنب تبعا لمتغير الخبرة التدريسية

| الخبرة التدريسية      | المتوسط الحسابي | أقل من ٥ سنوات | من ٥ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات |
|-----------------------|-----------------|----------------|-------------------------------|
| أقل من ٥ سنوات        | 2.59            | -              | 0.098                         |
| من ٥ سنوات - ١٠ سنوات | 1.94            | -              | 0.996                         |
| أكثر من ١٠ سنوات      | 1.96            | -              | -                             |
|                       | 2.08            |                |                               |

تبين نتائج جدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ) تبعا لمتغير الخبرة التدريسية بين الخبرة التدريسية (أقل من ٥ سنوات) والخبرة التدريسية (أكثر من ١٠ سنوات) وجاءت الفروق لصالح الخبرة التدريسية (أقل من ٥ سنوات). وتعزى هذه النتيجة إلى انه ذوي الخبرة الأقل لا يوجد لديهم القدرة على إدراك أساليب إدارة الصراع بصورة أكثر من ذوي الخبرة الأطول، كما وأن أصحاب الخبرة الأقل قد لا توجد لديهم الدوافع التي تشجعهم لثبات الذات وتطوير استراتيجيات إدارة الصراع بنفس المستوى الذي يمتلكونه ذوي الخبرة الأطول، مما يفسر اتباع مديري المدارس ذو الخبرة الأقل لأسلوب التجنب بصورة أكبر من أساليب إدارة الصراع الأخرى، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة حفيظ (٢٠١٨) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام مديري المدارس الحكومة لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الخبرة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة الجمل (٢٠١٥) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام استراتيجيات الصراع المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة، كما إنها اختلفت مع نتائج دراسة مهنا (٢٠١٩) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة القادات التربوية لاستراتيجيات إدارة صراع تعزى لمتغير الخبرة.

## التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج فإنها توصي بما يلي:

- العمل على رفع كفاءة مديري المدارس في مجال إدارة الصراع عن طريق تدريبهم على كيفية استخدام كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع المختلفة.
- عقد ورشات عمل لتدريب مديري المدارس على استراتيجيات إدارة الصراع المناسبة.
- إقامة دورات تدريبية عملية وواقعية موجهة لمديري المدارس لتدريبهم على كيفية توجيه الصراع بين المعلمين إلى تنافس إيجابي لتحفيزهم على الإبداع والابتكار.
- أن يعمل مديري المدارس على تعزيز ونشر ثقافة الاختلاف واحترام آراء الآخرين لتخفيف حدة الصراعات في المجتمع المدرسي، من خلال توزيع النشرات والمطويات التي ترفع من ثقافة المعلمين، ولتوفير بيئة إيجابية تمكن المعلمين من التعبير عن آراءهم ووجهات نظرهم بكل حرية.

## قائمة المراجع

- الأعميرة، محمد حسن. (٢٠١٢). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الغامدي، سمير. (٢٠١٥). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية بمحافظة الخليل كما يراها المسؤولون. مجلة أبحاث جامعة النجاح، ٥(١)، ٢٨-١.
- الفراج، حشمت عبد الحكيم. (٢٠١٥). الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية. مجلة التربية، ٤(١٦٣)، ٥٦-١٢.
- بني هاني، محمد صالح. (٢٠١٦). واقع الصراع التنظيمي وإدارته في المدارس الحكومية للبنات في الأردن. مجلة العلوم التربوية، ٢٤(٤)، ٤٠٧-٤٢٨.
- الغيداني، ناصر عبد الرحمن. (٢٠١٦). أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن).
- الحبيب، إبراهيم لبيب عبد العزيز. (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة عدن وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة. مجلة كلية التربية، ٣٣(٨)، ٨٥-١٤٦.
- السيفاني، مصفر سفر، السيفاني، خالد صالح، والسيفاني، خالد سفر. (٢٠١٧). استراتيجيات إدارة الصراع السائدة بين مديري المدارس الثانوية في مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، ١٨٥(١)، ٢٢٩-٢٤٩.
- العُماري، نبيلة أحمد. (٢٠١٧). إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس ذكور وإناث وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في محافظة إربد. مجلة كلية التربية للعلوم التربوية، ٤١(١)، ١٦٩-٢٢٦.
- المخلافي، محمد سرحان. (٢٠١٧). قادة التغيير والتنمية التنظيمية. المملكة العربية السعودية: مركز النشر العلمي.
- المبارك، وفاء خليفة، والمريخي، غانم حزا. (٢٠١٧). واقع خيانة الصراع التنظيمي في إدارة برامج التأهيل في جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية. مجلة البحوث العلمية في التربية، ١٨(١)، ١٦٩-٢٠٢.
- المطيري، نايف لافي، والحرشة، محمود عبود. (٢٠١٧). أساليب القيادة وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المطبقة من قبل مديري المدارس الكويتية. دراسات العلوم التربوية، ٤٤(٣)، ٣١-٤٦.

حقّيز، إيمان. (٢٠١٨). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية العامة في الجزائر وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر المعلمين (أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن).

شرف، علي محمد، والعوفي، عواطف علي. (٢٠١٨). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الخاصة للبنات بمدينة بريدة وتأثيره على أداء المعلمات من وجهة نظرهن. مجلة العلوم التربوية، ٣٠(٢)، ٢٧١-٢٩٧.

مهنا، نهال بنت محمد علي إبراهيم. (٢٠١٩). واقع ممارسة القيادات التعليمية لإدارة الصراع في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة (أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية).

يونسون، ب. (٢٠١٢). إدارة الصراع. ملبورن: جون وايلي وأولاده.