

أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن في ضوء بعض المتغيرات

صفاء نعمة الشويحات، محمد حسن العمارة*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب التي يستخدمها مديرو ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن في إدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم في ضوء بعض المتغيرات، وقد تكونت عينة الدراسة من (95) مديرا ومديرة من مختلف مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) أداة لجمع البيانات، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي التحليلي، بينت النتائج أن درجة استخدام أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع لدى أفراد العينة قد جاء بدرجة مرتفعة، وبالترتيب التنازلي الآتي: مرتبة تنازليا: أسلوب التعاون، والمجاملة، والتجنب، والسلطة، وأسلوب الاستعانة بالمسؤولين، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في أساليب إدارة الصراع على المجالات المتعلقة بأسلوب التعاون، والمجاملة، والتجنب، وأسلوب الاستعانة بالمسؤولين تعزى لمتغير الجنس، بينما أظهرت النتائج وجود فرق في استخدام أسلوب السلطة يعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. وأظهرت عدم وجود فروق في استخدام أسلوب التعاون والمجاملة، وأسلوب الاستعانة بالمسؤولين، والدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بينما أظهرت النتائج وجود فرق في استخدام أسلوب التجنب يعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس. وأظهرت النتائج وجود فرق في استخدام أسلوب التعاون والمجاملة، والتجنب، والسلطة، وأسلوب الاستعانة بالمسؤولين يعزى لمتغير الخبرة الإدارية ولصالح (أكثر من 10 سنوات). وفي ضوء النتائج أوصى الباحثان عدد من التوصيات منها: رفع كفاية المعلمين في فهم الآثار السلبية الناجمة عن كثرة استخدام مديري ومديرات المدارس أسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي. والتقليل من استخدام أسلوب التجنب، وعقد دورات لمديري ومديرات المدارس دون مستوى البكالوريوس، لتمكينهم نظريا ومهاريا من استخدام مختلف أنواع إدارة الصراع التنظيمي.

الكلمات الدالة: الصراع التنظيمي، أساليب إدارة الصراع، مديري ومديرات، وكالة الغوث الدولية.

المقدمة

إن ما يسود في المؤسسات الاجتماعية على اختلاف مستوياتها وأنواعها من تداخلات وعلاقات بين الأفراد والجماعات، وما يحدث فيها من اتفاق أو اختلاف في وجهات النظر بين العاملين فيها، يؤدي الى شيء من الاختلاف أو الاتفاق الذي لا يدوم على نفس الوتيرة، ومرد ذلك لأن الأفراد ضمن أية مؤسسة في حالة تفاعل مستمرة، قد تؤدي الى حالة من التناغم والاتفاق أو ستؤدي الى حالة من التعارض والاختلاف والتنافر بين الاطراف العاملة في المؤسسة، وهذا بدوره يؤدي الى حالة من الصراع الذي يتفاوت في نوعيته وشدته وفق موضوع الخلاف وأسبابه.

والصراع ظاهرة لا يقتصر حدوثها بين الأفراد فقط، وإنما تحدث بين الجماعات لاختلافهم في المفاهيم والاهتمامات والرغبات والمصالح، وهذه الظاهرة تعد من أشد أنماط السلوك شدة في حياة الشعوب منذ أن نشأت. (النملة، 2007)، ويعرف الصراع بأنه حالة من التفاعل قد تكون بين الأفراد أو الجماعات تؤدي إلى حدوث نزاع حول المعتقدات، أو من أجل الحصول على الموارد والسلطة والمكانة (Bison, 1988).

عرف الصراع بأنه "نوع من السلوك الذي يحدث عندما يكون اثنين أو أكثر من الأطراف في المعارضة أو في معركة، نتيجة الحرمان النسبي بالنظر إلى الأنشطة أو التفاعل مع شخص أو مجموعة أخرى رحيم (Rahim, 2001, 18). وهناك خمسة أساليب

* كلية العلوم الأساسية والانسانية الجامعة الألمانية الأردنية، الأردن؛ وكلية العلوم النفسية والتربوية جامعة عمان العربية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2016/8/14، وتاريخ قبوله 2017/2/6.

لإدارة الصراع التنظيمي تكرر في معظم الدراسات وهي: التجنب، التهذبة، التعاون، الاستعانة بالمسؤولين، الاجبار. (العتيبي، 2006).

ويعد الصراع التنظيمي ظاهرة اجتماعية نفسية تكاد لا تخلو منها أية مؤسسة من مؤسسات المجتمع، ففي المؤسسات التربوية يتفاعل الأفراد فيما بينهم، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى اتفاق أو عدم اتفاق بين أطراف المؤسسة، وفي حالة حدوث عدم الاتفاق فإن ذلك يؤدي إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي.

والصراع الذي يحدث داخل المؤسسات التربوية هو أحد قوى التغيير والتطوير مما يستدعي وجود قائد تربوي قادر على التعامل مع الصراع وإدارته بشكل ايجابي بحيث ينجم عنه الفائدة المرجوة للمؤسسة بما فيها من رؤوسين، ويتم ذلك من خلال معرفة الأسباب الرئيسية لهذا الصراع، وأن يواجه هذا الصراع مهما كانت حدته ولا يتهرب من مسؤوليته اتجاهه. (المومني، 2011) كما أن نجاح الكثير من المنظمات الإدارية يعود إلى نجاح قادتها في التأثير على العاملين وفي توحيد جهودهم واستمالتهم حتى يقبلوا على انجاز مهامهم بأقصى طاقة لديهم. (العتيبي، 2006) وتؤمن الإدارة الحديثة بأن نجاح أي مؤسسة يرتبط ارتباطاً أساسياً بمدى قدرتها على تحسين أهدافها وترتيب أولوياتها، وأن تتبع استراتيجية فعالة لإدارة الصراع وتوظيف هذا الصراع بخلق التكامل بين أهداف المؤسسة وقيمها وأهداف وقيم الأفراد العاملين فيها (العبيدي، 2008).

أن من أكثر الأساليب والاستراتيجيات فعالية في تحقيق الجوانب الإيجابية للصراع هي استراتيجية التعاون، ومن الأساليب السلبية التجنب الذي يبني على أن تجنب وتجاهل المدير للصراع يمكن أن يسهم في حل هذا الصراع (العززي، 2010). ويرتبط الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، بشكل أساسي بالمصالح المشتركة للأفراد فكل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من انضمامه للتنظيم، وإن هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم، وقد يحدث تعارض بين أهداف

الفرد وأهداف التنظيم، ينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد أو مجموعات يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الأفراد قد يكون لها آثار متباينة على مستوى الأداء التنظيمي، إن الصراع التنظيمي قد يكون سبباً في بعض المشكلات خاصة ما يتعلق بمشكلة الأداء المنخفض، دوران العمل، الغياب وفي بعض الأحيان ترك العمل.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يجدر بإدارة بالمؤسسات التعليمية أن تولي أساليب إدارة الصراع التنظيمي عناية فائقة مديري ومديرات المدارس يصنعون القرارات ويرسمون مستقبل المدرسة، وهم عادة ما يواجهون مواقف صراع بين الأفراد والمجموعات داخل مدارسهم، تتطلب حلول ومعالجة ابداعية للتخلص من العقبات التي تؤدي الى مختلف أنواع الصراع بين كافة الأطراف، لما فيه صالح المؤسسة وزيادة قدرتها على مواجهة ومواكبة التغيرات المتلاحقة.

ومن الملاحظ بالشواهد العامة أن هناك حاجة لتنمية قدرة المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس على التغيير والتطوير، واتخاذ القرار، ورفع مستوى الانتاجية، والتفاهم بين جميع العاملين في المدارس. ونظراً لأهمية أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في تمكين المدارس من الايفاء بمسؤولياتها اليومية، وتنمية قدرتها على التكيف مع مستجدات العصر وتحدياته، وفي ظل عدم اجراء دراسات ميدانية تتعلق بموضوع إدارة الصراع في مدارس وكالة الغوث الدولية وفقاً لاطلاع الباحثان، جاءت الدراسة الحالية لمعرفة الأساليب التي يستخدمها مديرو ومديرات مدارس وكالة الغوث بالأردن في إدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما الأساليب التي يستخدمها مديرو ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن في إدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الأساليب التي يستخدمها مديرو ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن، في إدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم تعزى لمتغير الجنس؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الأساليب التي يستخدمها مديرو ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن، في إدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الأساليب التي يستخدمها مديرو ومديرات

مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن، في إدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم تعزى للخبرة الإدارية؟

هدف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرو ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم، في ضوء المتغيرات الآتية: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة بالآتي:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها نظريا من أهمية موضوع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، وما تتضمنه من أدب الموضوع والدراسات السابقة.

وتكتسب الدراسة الحالية أهميتها على المستوى العملي ما يلي:

- اطلاع مديرو ومديرات المدارس على فقرات أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقا لمجالات الدراسة، مما يشكل تنشيط للذاكرة الإدارية بتلك الأساليب، وتعريف من لم يتأهل بالمعارف المتضمنة مما يفيد في زيادة معرفتهم النظرية والعملية في موضوع الصراع التنظيمي.

- اطلاع أصحاب القرار التربوي في وكالة الغوث الدولية على نتائج الدراسة الحالية والاستفادة من التوصيات التي تقضي إليها.

- تحفيز الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في إدارة الصراع التنظيمي على عينة مختلفة من مديري المدارس في مدارس المحافظات الأخرى.

مصطلحات الدراسة

- الصراع التنظيمي هو خلاف مدرك وعدم توافق ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، فينتج عنه حاله من التوتر بحيث يسعى أحد الأطراف إلى اعاقه أهداف أو مصالح الآخرين لأسباب قد تتعلق بمحدودية الموارد أو بغموض الصلاحيات أو عدم تحديد المسؤوليات، أو تعارض الأهداف (شلابي، 2016) ويشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر، وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة، أو المنظمة. (كردي، 2012)

أساليب إدارة الصراع: وهي الأساليب المستخدمة لإيجاد الحلول والبدائل لمواقف الصراع والمشكلات التي تحدث بين الأفراد والمجموعات في أماكن العمل في مختلف المؤسسات، يقصد بها إجرائيا في الدراسة الحالية ما يستخدمه مديرو ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من أساليب إدارة الصراع الواردة في أداة الدراسة الحالية (التعاون، المجاملة، التجنب، السلطة، الاستعانة بالمسؤولين) لإدارة وحل الصراع، ويقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة الحالية.

محددات الدراسة وحدودها

تتمثل محددات الدراسة وحدودها بالآتي :

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن.
- الحدود الزمانية : نفذت الدراسة الحالية خلال الفصل الصيفي من العام (أيلول/ 2016)
- الحدود الموضوعية: معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن في مجالاتها الخمس المتضمنة في الدراسة الحالية، وهي: (التعاون، والتجنب، والمجاملة، والسلطة، والاستعانة بالمسؤولين).
- محددات الدراسة: تتحدد نتائج الدراسة الحالية: بالفقرات المتضمنة والموزعة على مجالات الدراسة الحالية، وما لها من دلالات صدق وثبات، وبأفراد عينة الدراسة. ويقصر تعميم نتائج الدراسة الحالية على مجتمع مدارس وكالة الغوث الدولية والمجتمعات المشابهة.

الدراسات السابقة

أجرى هنكن وكيستون ودي (Henkin , A. B. & Cistone , P. J. & Dee 2000) دراسة هدفت إلى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري مدارس الإدارة الذاتية في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (103) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أنه نادراً ما يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس. وإن أكثر الأساليب استخداماً هو أسلوب التعاون، وإن أساليب إدارة الصراع المستخدمة وفق تفضيلات المديرين لها هو أسلوب التعاون، أسلوب استخدام السلطة، أسلوب التجنب.

وأجرى سيكويك (2000, Sauquet) دراسة هدفت إلى معرفة أساليب إدارة الصراع المستخدمة لدى المنظمات الإسبانية، نفذت على عينة مؤلفة من ثلاثة حالات تم اختيارها من ثلاثة منظمات إسبانية، وتم استخدام الملاحظة والمقابلة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن استخدام استراتيجية (التعاون) في إدارة الصراع تؤدي إلى آثار إيجابية على تعلم أفراد العينة، بينما استخدام الاستراتيجيات الأخرى تؤدي إلى آثار سلبية على العمليات التي تحتاج إلى الكثير من الإدراك العقلي.

أجرى ولت (2000, Welt) دراسة هدفت إلى المقارنة بين مديري المدارس الثانوية والمتوسطة في استخدامهم لأساليب إدارة الصراع في مدارسهم، نفذت على عينة قوامها (73) مديراً منهم (34) مديراً للمدارس الثانوية والشاملة، و(39) مدير مدرسة متوسطة، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية والمتوسطة أساليب الصراع، باستثناء أسلوب التسوية حيث جاءت الفروق لصالح مديري المدارس المتوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية والمتوسطة في أسلوب اختيار أساليب إدارة الصراع تعزى للمستوى والخبرة الإدارية.

أجرى قطن (2001) دراسة هدفت إلى معرفة أثر بعض المتغيرات في أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان من وجهة نظرهم، واستخدم المنهج المسحي التحليلي، طورت استبانة خاصة للدراسة، نفذت على عينة قوامها (184) فرداً، منهم (102) مدير و(82) مديرة. بينت النتائج وجود فرق دال إحصائية في استخدام أفراد العينة لأسلوب التجنب تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الأساليب (التعاون، والسلطة، والتسوية، والإرضاء) تعزى لمتغير الجنس، ولا يوجد فرق دال إحصائية في أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أجرى عوض (2002) دراسة هدفت معرفة استراتيجيات إدارة الصراع، التي يستخدمها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وباستخدام منهج المسح الاجتماعي، ونظراً لصغر عدد أفراد مجتمع الدراسة المكون من (176) فرداً، تم اعتبار مجتمع الدراسة عينة للدراسة، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، بينت النتائج أن أساليب (التعاون، والتجنب، والتسوية) من أكثر الأساليب استخداماً من قبل أفراد العينة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها أفراد العينة تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي، والجنس.

أجرى البليسي (2003)، دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس بالروح المعنوية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمهم، تم استخدام منهج المسح التحليلي، وأعدت الاستبانة لجمع البيانات، وباستخدام العينة العشوائية، تم اختيار (56) مدرسة من مدارس المرحلة الثانوية في محافظات عمان واربد والكرك، في الأردن، أظهرت النتائج أن جميع استراتيجيات إدارة الصراع (التسوية، والتجنب، والسلطة، والإرضاء، والتعاون) يستخدمها المدرء والمديرات من وجهة نظر معلمهم، وتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع (السلطة، الإرضاء، التسوية والتجنب) ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، ووجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع (السلطة، والإرضاء، والتسوية، والتجنب) ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين أسلوب (التعاون) الذي يستخدمه المدرء والمديرات ومستوى الروح المعنوية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين لكن هذه العلاقة ليست دالة إحصائية.

وأجرى النملة (2007) دراسة هدفت إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (588) معلماً ومعلمة و(85) مديراً ومديرة، استخدمت الاستبانة، وباستخدام المنهج المسحي التحليلي، بينت النتائج أن أساليب إدارة الصراع الأكثر استخداماً من قبل مديري المدارس الثانوية في السعودية قد جاءت مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: أسلوب التعاون، وأسلوب الحل الوسط، وأسلوب المجاملة، وأسلوب استخدام السلطة، وأسلوب الاستعانة

بإدارة التربية والتعليم، وأسلوب التجنب.

وأجرى طوالبه (2008) هدفت إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرون في مؤسساتهم ومعرفة أكثر الأنماط القيادية تواجدا في المؤسسات العامة في الأردن، نفذت على عينة قصدية قوامها (410) موظفا وموظفة موزعين على أربعة مؤسسات عامة مستقلة في الأردن، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. بينت النتائج وجود أثر لنمط القيادة على الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة وأن المتغيرات (العمر، والجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي) ليس لها أثر في أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة.

وأجرى العنزى (2010) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديرات المدارس في السعودية لاستراتيجيات إدارة الصراع في مدارسهن من وجهة نظر المعلمات، مستخدما المنهج المسحي التحليلي، تم استخدام الاستبانة، ونفذت على عينة قوامها (360) معلمة، أظهرت النتائج أن استخدام المديرات لأساليب إدارة الصراع جاء بالترتيب الآتي: أسلوب التعاون، وأسلوب التسوية، وأسلوب المنافسة، والمجاملة، وأسلوب التجنب.

وأجرى مرزوق (2011) دراسة هدفت إلى معرفة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر معلميه، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، نفذت على عينة قوامها (788) معلما ومعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. أظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا على النحو الآتي: التعاون، التسوية، التنازل، التنافس، استراتيجية التجنب. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع لدى أفراد العينة تعزى للمتغيرات: سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، وكذلك متغير الجنس (باستثناء استراتيجية التنافس لصالح الإناث).

وأجرت الجعافرة (2013) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري، نفذت على عينة قوامها (225) فردا، من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة الكرك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت النتائج أن المديرين يديرون الصراع في مدارسهم بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، ووجود فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي لصالح أصحاب الشهادات العليا.

وأجرى الخالدي (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على الأساليب التي يستخدمها المدرء في إدارة الصراع الذي يحدث في مدارسهم، نفذت على عينة قوامها (300) من معلمي مدارس مكة المكرمة وباستخدام المنهج الوصفي، تبين من أن أسلوب التعاون يستخدم بدرجة عالية، وأن هناك فروق في استخدامه لصالح أصحاب الدراسات العليا.

يتبين من الدراسات السابقة الآتي:

- توجهت بعض الدراسات السابقة التعرف على الأساليب التي يستخدمها مديرو ومديرات المدارس في إدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظرهم، ومن هذه الدراسات: سيكويك (2000, Sauquet)، ودراسة هنكن وكيستون ودي (Henkin, Cistone and Dee, 2000)، والنملة (2007)، والعنزى (2010)،

استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

- معظم الدراسات السابقة تناولت أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي كدراسة (النملة، 2007)، ودراسة (قطن/2001) ودراسة (عوض 2002) وغيرها، أما دراسة العنزى استنتجت متغير الجنس، ونفذت على مديرات المدارس فقط.

- اقتصرت دراسة ولت (Welt, 2000) على معرفة الفروق بين مديري المدارس الثانوية ومديري المدارس المتوسطة، في استخدام أساليب إدارة الصراع في مدارسهم، وكذلك أثر بعض المتغيرات على استخدام هذه الأساليب.

- تناولت بعض الدراسات معرفة الأساليب التي يستخدمها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في إدارة الصراع التنظيمي، وتتوعدت الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات المؤثرة على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي: دراسة قطن (2001)، ودراسة عوض (2002)، ودراسة مرزوق (2011)، ودراسة الخالدي (2013)، وقد جاءت نتائج هذه الدراسات متفاوتة من حيث ترتيب استخدام الأساليب، ومن حيث أثر المتغيرات على الاستخدام.

- في حين بينت بعض الدراسات وجود فروق في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس كدراسة (قطن، 2001)، ودراسة (طوالبه، 2008) ودراسة (مرزوق، 2011)، بينت نتائج دراسة (عوض، 2002) عدم وجود فروق تبعا للجنس.

- أجمعت نتائج الدراسات على وجود فروق في أساليب إدارة الصراع تبعا للمؤهل العلمي كدراسة ((طوالبه، 2008) ودراسة (العنزى، 2010)، ودراسة (الجعافرة، 2013)، والخالدي، (2013) باستثناء دراسة (عوض، 2002) التي بينت نتائجها عدم وجود

- فروق تبعا للمؤهل العلمي.
- في حين بينت نتائج دراسة (الجعافرة، 2013) عدم وجود فروق تبعا للخبرة، بينت نتائج (مرزوق، 2011) وجود فروق في أساليب إدارة الصراع تبعا لمتغير الخبرة.
- استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بما ورد من أدب نظري وما احتوته من استبانات ساهم في تفسير النتائج وإعداد أداة الدراسة الحالية.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تناولت بالدراسة والتحليل الأساليب التي يستخدمها مديرو ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية التي لم تحظ بأية دراسة من هذا النوع.

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة تحقيق هدف الدراسة الحالية.
- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن، والبالغ عددهم (182) مديرا ومديرة (وفق إحصائيات وكالة الغوث الدولية للعام الدراسي 2014/2015).
- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (95) مديرا ومديرة، منهم (45) مديرا، و(50) مديرة وتشكل العينة ما نسبته (47%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

الجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة:

المتغيرات	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	45
	انثى	50
المجموع	المجموع	95
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	23
	أعلى من بكالوريوس	72
	المجموع	95
الخبرة الادارية	أقل من (5) سنوات	28
	من 5- 10 سنوات	35
	أكثر من 10 سنوات	32
	المجموع	95

أداة الدراسة

- تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، بعد الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، وكذلك الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة ومنها العنزى (2010)، مرزوق (2011)، قد تم اعتماد الأساليب الخمسة التي أشار العتيبي (2006) إلى تكرارها في معظم الدراسات وهي: التجنب، التهذئة، التعاون، الاستعانة بالمسؤولين، الاجبار. وهذا التصنيف اعتمد في بناء فقرات أداة الدراسة الحالية.
- وتكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من جزأين: اشتمل الجزء الأول على معلومات عامة تتعلق ببيانات أفراد العينة، واشتمل الجزء الثاني على (72) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الخمسة.

تحكيم أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

- تم التحقق من صدق محتوى فقرات أداة الدراسة، وذلك بعرضها على (10) محكمين من ذوي الاختصاص في أصول التربية

والإدارة التربوية، وطلب منهم إبداء رأيهم في مدى مناسبة الفقرة للمجال الذي تنضوي ضمنه، والسلامة اللغوية لل فقرات، وترك لهم مجال الحذف والإضافة وإعادة الصياغة، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين واعتماد موافقة (8) أعضاء فأكثر دليل على صدق الفقرة ومناسبتها لأغراض الدراسة الحالية، حيث حذفت (7) فقرات، وإعادة صياغة (5) فقرات، وتألفت أداة الدراسة في صورتها المعدلة من (65) فقرة، موزعة على خمسة مجالات على النحو الآتي:

- المجال الأول: أسلوب التعاون، ويشتمل على (12) فقرة.
- المجال الثاني: أسلوب المجاملة، ويشتمل على (18) فقرة.
- المجال الثالث: أسلوب التجنب، ويشتمل على (17) فقرة.
- المجال الرابع: أسلوب السلطة، ويشتمل على (14) فقرة.
- المجال الخامس: أسلوب الاستعانة بالمسؤولين ويشتمل على (4) فقرات.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الدراسة تم استخدام الاختبار وإعادة الاختبار على عينة تجريبية قوامها (20) مديرا ومديرة (من خارج عينة الدراسة) بفواصل زمني مقداره اسبوعان، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين الاختبارين، وقد بلغ معامل الثبات (81%)، وهو معامل ثبات مناسب لأغراض الدراسة الحالية.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة الآتية:

- متغير الجنس، وله فئتان (ذكر، وأنثى). ومتغير المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس).
- متغير الخبرة الإدارية ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- المتغير التابع: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن، وله خمسة مجالات هي: أسلوب التجنب، وأسلوب السلطة، وأسلوب التعاون، وأسلوب النهدة، وأسلوب الاستعانة بالمسؤولين.

إجراءات الدراسة

لتحديد معيار الحكم لخلايا مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حسب المدى (5-1=4/3=1.33، +1=2.33، وبذلك أصبح طول الخلايا كالاتي (وهذه المعايير تم اعتمادها للحكم على درجة استخدام أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم:

- 1- إذا تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ما بين (1-2.33) فتكون درجة الاستخدام قليلة.
- 2- إذا تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ما بين (2.34-3.67) فتكون درجة الاستخدام متوسطة.
- 3- إذا تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ما بين (3.68-5.00) فتكون درجة الاستخدام مرتفعة.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع البيانات أدخلت إلى الحاسوب وحللت باستخدام حزمة التحليل الإحصائي، وقد أجريت المعالجات الإحصائية التالية

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الاستخدام، للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج.
- اختبار (ت) الإحصائي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعا لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.
- تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) واختبار توكي للمقارنات البعدية. لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير الخبرة الإدارية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الاول: ما الأساليب التي يستخدمها مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن في إدارة الصراع التنظيمي؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب ودرجة الاستخدام، والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري والترتيب ودرجة الاستخدام لأساليب إدارة الصراع

درجة الاستخدام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
مرتفعة	1	0.35	4.44	أسلوب التعاون
مرتفعة	2	0.33	4.10	أسلوب المجاملة
متوسطة	3	0.56	3.51	أسلوب التجنب
متوسطة	4	0.62	3.11	أسلوب السلطة
متوسطة	5	0.72	2.84	أسلوب الاستعانة بالمسؤولين
مرتفعة		0.31	3.72	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (2) أن الدرجة الكلية لاستخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن لأساليب إدارة الصراع قد بلغت (3.72) بانحراف معياري مقداره (0.31) وهذا يعني أن درجة استخدام أساليب إدارة الصراع لدى أفراد العينة قد جاء بدرجة مرتفعة، وجاء استخدام أسلوب التعاون في الدرجة الأولى وبدرجة مرتفعة، وجاء في الترتيب الثاني أسلوب المجاملة وبدرجة استخدام مرتفعة، وجاءت الأساليب الأتية بدرجة استخدام متوسطة (مرتبة تنازليا) : أسلوب التجنب، وأسلوب السلطة، وأسلوب الاستعانة بالمسؤولين.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج معظم الدراسات الواردة من حيث أن المديرين يستخدمون عدة استراتيجيات في التعامل مع الصراع الذي قد يحدث في مدارسهم، وقد يعزى ذلك الى أنه لا توجد استراتيجية تصلح للتعامل مع كل أشكال ودرجة حدة الصراع، وإن استخدام المدراء لأساليب متعددة لإدارة الصراع يمكن أن يعمل على تخفيف الضغوط والتوتر على الأطراف المتصارعة مما يدفع هذه الأطراف المتصارعة الى السير نحو إنهاء الصراع بالإضافة الى أن نمط المدير القيادي يؤثر على طريقته في التعامل مع الصراع. أما استجابات أفراد العينة على فقرات كل مجال من مجالات الدراسة، فالجدول (3)، (4)، (5)، (6)، (7) تبين ذلك:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري والترتيب ودرجة الاستخدام لأساليب إدارة الصراع

على فقرات مجال أسلوب التعاون

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستخدام
1	اعمل على إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة	4.52	0.50	4	مرتفعة
2	أتفهم وجهات نظر المعلمين في المدرسة	4.35	0.58	8	مرتفعة
3	أتعاون مع المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم	4.45	0.65	5	مرتفعة
4	أقدم عدة بدائل لحل المشكلات مع المعلمين	4.61	0.61	2	مرتفعة
5	أتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع	4.59	0.54	3	مرتفعة
6	أضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع	4.63	0.53	1	مرتفعة
7	أشرك المعلمين في اقتراح حلول للمشكلات التي تواجه المدرسة	4.35	0.70	8	مرتفعة
8	أحاول التقريب بين وجهات نظر المعلمين المتنازعين	4.31	0.67	11	مرتفعة
9	أساعد المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم.	4.33	0.61	10	مرتفعة
10	أضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.	4.39	0.55	7	مرتفعة
11	أستخدم طرائق متنوعة أراها صالحة لتقريب وجهات نظر المعلمين المتخاصمين	4.43	0.61	6	مرتفعة
12	أجمع بين أفكارى وأفكار الآخرين للوصول إلى حل مناسب لخفض مستوى التناحر والاختلاف بين المعلمين	4.27	0.59	12	مرتفعة
الكلية		4.44	0.35		مرتفعة

يتبين من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية على فقرات مجال التعاون قد بلغ (4.44) بانحراف معياري (0.35)، وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال ما بين (4.63 - 4.27)، أي أن درجة استخدام أسلوب التعاون قد جاء بدرجة مرتفعة، وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الخالدي (2013)، ودراسة الجعافرة (2013)، وقد جاءت الفقرتين الآتيتين على قمة الفقرات التي حصلت على أعلى درجة استخدام، مرتبة تنازليا : الفقرة رقم (6) التي تنص: أضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع، وقد يعزى ذلك كون المديرين الذين يستخدمون أسلوب التعاون بشكل مرتفع عادة ما يميلون الى دفع العاملين معهم الى المشاركة الفاعلة في مواجهة كل ما يعترض المدرسة والعاملين فيها، ومن أكثر الأنماط الادارية التي يميل الى استخدام هذا الأسلوب هو النمط الديمقراطي الاستشاري. والفقرة رقم (4) التي تنص: أقدم عدة بدائل لحل المشكلات مع المعلمين، وقد يعزى ذلك كون اعتقاد بعض المدراء بأن الاكتفاء بوضع حل أو بديل واحد لحل الصراع قد يؤدي الى شعور الاطراف المتصارعة بالغبن والظلم من قبل المدير، وفي مثل هذه الحالة قد يخرج فريق متذمر وحتى لو قبل الحل المقترح، ولكن الصراع في مثل هذه الحالة لا ينتهي وإنما يصبح صراعا كامنا ينتظر الانفجار.

أما أقل فقرتين قد حصلتا على أقل متوسط حسابي، مرتبة تصاعديا على النحو الآتي: الفقرة رقم (12) "أجمع بين أفكاري وأفكار الآخرين للوصول إلى حل مناسب لخفض مستوى التنافر والاختلاف بين المعلمين" والفقرة (8) "أحاول التقريب بين وجهات نظر المعلمين المتنازعين".

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الاستخدام لأساليب إدارة الصراع على فقرات مجال أسلوب المجاملة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستخدام
1	اشجع سياسة " الأخذ والعطاء"؛ للتوصل إلى حل.	4.26	0.67	3	مرتفعة
2	اقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات	4.24	0.61	4	مرتفعة
3	أحاول تهدئة مشاعر جميع أطراف الصراع بالوسائل الممكنة سعيا لخفض حدة الصراع.	4.18	0.56	6	مرتفعة
4	اعمل على عدم إيذاء مشاعر المتنازعين	4.18	0.58	6	مرتفعة
5	اقل من شأن نقاط الاختلاف بين الاطراف المتنازعة	4.25	0.56	2	مرتفعة
6	أحاول إعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع	4.22	0.60	5	مرتفعة
7	أضحى بأهدافي الشخصية في سبيل تحقيق أهداف أخرى في المدرسة	4.13	0.42	8	مرتفعة
8	أبرز نقاط الاتفاق بدلا من الاختلاف بين الأطراف المتنازعة	4.18	0.53	6	مرتفعة
9	أتساهل مع الآخرين في حال اختلفت معهم في الرأي	4.33	0.64	1	مرتفعة
10	أحاول إقناع طرف من أطراف الصراع بالتسامح مع رغبات الطرف الآخر	4.11	0.66	9	مرتفعة
11	أدعم الرأي الآخر رغم تحفظي عليه	4.00	0.71	10	مرتفعة
12	أحاول المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصراع مظهرا تعاطفا وتقهما لموقف كل طرف	3.97	0.68	13	مرتفعة
13	أستخدم العبارات المهذبة التي تساعد على ضبط النفس في أثناء مواجهة السلوك الناتج عن تصاعد وتيرة الصراع	3.92	0.66	15	مرتفعة
14	أعمل على تهيئة مناخ يسوده روح التعاون لحل بوادر نشوء الصراع داخل المدرسة.	3.95	0.63	14	مرتفعة
15	أدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع مع الأطراف المتصارعة.	3.92	0.58	15	مرتفعة
16	أناقش كل مشكلة على حده مع المعلمين بهدف التوصل إلى حل مرض للجميع.	3.99	0.54	11	مرتفعة
17	أقوم بتنظيم وإدارة اجتماعات لمناقشة الصراع بين أطراف الصراع.	3.92	0.61	15	مرتفعة
18	أبحث مشكلات الصراع بين المعلمين مظهرا اهتماما وتقهما متساويين بين	3.99	0.62	11	مرتفعة

				وجهات نظر أطراف النزاع
مرتفعة		0.33	4.10	الكلية

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية على فقرات مجال المجاملة قد بلغ (4.10) بانحراف معياري (0.33)، وبدرجة استخدام مرتفعة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال ما بين (3.92 - 3.92) وقد جاءت الفقرتين الآتيتين على قمة الفقرات التي حصلت على أعلى درجة استخدام، مرتبة تنازلياً: الفقرة رقم (9) التي تنص: أتساهل مع الآخرين في حال اختلفت معهم في الرأي، وقد يعزى ذلك كون خلق خلاف مباشر بين المدير وبعض المعلمين قد يعمل على اتساع حدة الخلاف، فيلجأ المدير الى بعض التنازلات للطرف الآخر حتى يستطيع كسب ودهم وقبولهم لرأيه. والفقرة رقم (5) التي تنص: "أقل من شأن نقاط الاختلاف بين الاطراف المتنازعة". وقد يعزى ذلك لأن بعض المدراء لا يرغبون في توسيع الخلاف بين الاطراف المتصارعة فيلجؤون الى إشعار الاطراف المتصارعة بأن هناك نقاط تلاقي بين الطرفين، وإن نقاط الاختلاف يمكن السيطرة عليها دون أن يظهرها تحيزاً لأحد الأطراف.

أما أقل فقرتين قد حصلتا على أقل متوسط حسابي، مرتبة تصاعدياً على النحو الآتي: الفقرة رقم (17) التي تنص: أقوم بتنظيم وإدارة اجتماعات لمناقشة الصراع بين أطراف الصراع والفقرة رقم ((15) التي تنص أدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع مع الأطراف المتصارعة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة مرزوق (2011)، حيث احتل أسلوب المجاملة المركز الثاني من حيث الاستخدام. واختلفت مع دراسة عوض (2002)، ودراسة العنزي (2010) من حيث ترتيب الاستخدام.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الاستخدام لأساليب إدارة الصراع على فقرات مجال أسلوب التجنب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستخدام
1	اتجنب تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.	3.73	0.89	1	مرتفعة
2	أحاول عدم البت في حل أو معالجة مظاهر الصراع وتأجيلها إلى ما لا نهاية	3.62	0.72	3	متوسطة
3	أتجنب التدخل لحل الخلافات وأقل من شأنها	3.52	0.82	7	متوسطة
4	أتجاهل الصراعات بين المعلمين في المدرسة	3.38	0.83	16	متوسطة
5	استخدم إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراعات والتورط في إدارتها	3.49	0.77	10	متوسطة
6	اتجنب المناقشات المفتوحة مع المعلمين	3.48	0.96	11	متوسطة
7	أتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً	3.52	0.90	8	متوسطة
8	اتجنب الخلاف مع المعلمين	3.65	0.86	2	متوسطة
9	أتجاهل شكاوى الأطراف المتنازعة.	3.38	0.85	16	متوسطة
10	أترك مشكلة الصراع للأطراف المختلفة لتجد لها حلاً	3.43	0.74	13	متوسطة
11	أقوم بتأجيل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالأمور الخلافية بغض النظر عن أهميتها	3.45	0.77	12	متوسطة
12	أنسحب عند مواجهة قضايا الصراع لتجنب التعامل معها بأي شكل	3.55	0.74	5	متوسطة
13	أعتبر حل الصراع مضيعة للوقت والجهد وخارجاً عن صلاحياتي الإدارية	3.42	0.78	15	متوسطة
14	أحاول تخفيف حدة الصراع بإهمالها أو تجاهلها	3.43	0.63	13	متوسطة
15	أؤجل قضايا الصراع حتى أجد وقتاً كافياً للتفكير فيها	3.51	0.76	9	متوسطة
16	أؤجل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالموضوعات الخلافية مهما تكن مهمة أو ملحة.	3.56	0.65	4	متوسطة
17	أنسحب عند مواجهة قضايا الصراع متجنباً التعامل معها بأي شكل.	3.54	0.76	6	متوسطة

متوسطة	0.56	3.51	الكلية
--------	------	------	--------

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية على فقرات مجال التجنب قد بلغ (3.51) بانحراف معياري (0.56)، وبدرجة استخدام متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال ما بين (3.73 - 3.38)، جاءت الفقرتين الأتيتين على قمة الفقرات التي حصلت على أعلى درجة استخدام، مرتبة تنازليا : الفقرة رقم (1) التي تنص: اتجنب تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة، وقد يعزى ذلك تخوف بعض المدرء من اتهامهم بالتحيز لأحد الأطراف المتصارعة، مما يتسبب عنه وجود خلاف مستمر في مدرسته، أو أن هؤلاء المدرء يلجؤون الى تجنب المشاركة في حل الصراع ويترك المجال للأطراف المتصارعة عليها تتعرف على الأسباب الحقيقية لأسباب الصراع مما يسهم في حله أو تخفيفه، وقد يعزى استخدام هذا الأسلوب كون بعض المدرء يرى أن المشكلة موضوع الصراع مشكلة قليلة الأهمية، أو يرون أن تدخلهم قد يعمل على تعقيد المشكلة بدلا من حلها. ومثل هؤلاء المدرء في الغالب هم من نمط الإدارة التراسلية، والفقرة رقم (8) التي تنص : اتجنب الخلاف مع المعلمين. وقد يعزى ذلك لرغبة بعض المدرء في إبقاء العلاقات مع المعلمين بمستوى جيد ولأن بعضهم تنقصهم الكفايات اللازمة للقيادة فيحاولون التعويض ببناء العلاقات مع المعلمين على حساب العمل. أما أقل فقرتين قد حصلتا على أقل متوسط حسابي، مرتبة تصاعديا على النحو الآتي: الفقرة رقم (9) التي تنص: اتجاهل شكاوى الأطراف المتنازعة، والفقرة رقم (4) التي تنص : اتجاهل الصراعات بين المعلمين في المدرسة.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الاستخدام
لأساليب إدارة الصراع على فقرات مجال أسلوب الإيجاب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستخدام
1	استخدم اللوائح التنظيمية والصلاحيات الممنوحة لي في إدارة الصراع.	3.37	0.69	1	متوسطة
2	ألح باستخدام الإجراءات القانونية لحسم الصراع إذا لم يوافق أطراف الخصام على الجلوس معا وحل الصراع بينهم ذاتيا.	3.22	0.79	4	متوسطة
3	أمارس بعض الضغوط على أطراف الصراع في أثناء جلسات النقاش.	3.08	0.74	8	متوسطة
4	أستخدم نفوذي لقبول أفكارتي.	3.14	0.91	6	متوسطة
5	أستخدم الحزم والشدة لتمرير وجهة نظري	3.00	0.86	11	متوسطة
6	أطلب من الآخرين تبني وجهة نظري.	3.11	0.90	7	متوسطة
7	أحاول أن أحقق أهداف المدرسة بغض النظر عن أهداف المعلمين	3.25	0.92	3	متوسطة
8	أهدد الأطراف المتصارعة بالعقاب.	2.93	0.82	14	متوسطة
9	أحاول ممارسة أشكال من الضغوط على المتخاصمين بهدف الحصول على تنازلات تؤدي إلى إنهاء الصراع	3.18	0.87	5	متوسطة
10	مصلحة العمل في سلم الأولويات حل الصراع.	3.27	0.71	2	متوسطة
11	أطلب من الآخرين تبني وجهة نظري.	3.06	0.98	9	متوسطة
12	أستخدم الحزم والشدة لتمرير وجهة نظري.	3.03	0.78	10	متوسطة
13	أتمسك برأيي للضغط على الآخرين لتقديم تنازلات.	2.97	0.83	12	متوسطة
14	أستخدم نفوذي؛ لقبول أفكارتي.	2.94	0.86	13	متوسطة
	الكلية	3.11	0.62		متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية على فقرات مجال أسلوب الإيجاب (السلطة) قد بلغ (3.11) بانحراف معياري (0.62)، أي بدرجة استخدام متوسطة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال ما بين (3.37-2.93) وقد جاءت الفقرتين الأتيتين على قمة الفقرات التي حصلت على أعلى درجة استخدام، مرتبة تنازليا: الفقرة رقم (1) التي تنص: أستخدم اللوائح التنظيمية والصلاحيات الممنوحة لي في إدارة الصراع، وقد يعزى ذلك كون مثل هؤلاء المدرء لا

يؤمنون بالصراع داخل مدارسهم، وهم يحاولون باستمرار أن يظهرها لمعلمهم أن حلول جميع المشاكل لا يستطيع المعلمون التعامل معها بنجاح، وإن المدرء هم القادرون على حلها، بالإضافة الى نظرة بعض المدرء أن الصراع الذي يحدث في المدرسة يؤدي الى هدر الوقت وخلق الخلافات والفوضى بين المعلمين ويجب وقفه، ويلجأ مثل هؤلاء المدرء الى توظيف اللوائح والصلاحيات الممنوحة لهم في إنهاء الصراع. والفقرة رقم (10) التي تنص: أضع مصلحة العمل في سلم الأولويات في سبيل حل الصراع. وقد يعزى ذلك كون بعض المدرء يبدون اهتماما عاليا بالذات، واهتماما منخفضا بالآخرين، لذا نجدهم يعملون مصالحهم ومصالح العمل فوق مصالح الآخرين، وعادة ما يكون هؤلاء المدرء من النمط التسلطي.

أما أقل فقرتين قد حصلتا على أقل متوسط حسابي، مرتبة تصاعديا على النحو الآتي: الفقرة رقم (8) التي تنص: أهدد الأطراف المتصارعة بالعقاب، والفقرة رقم (14) التي تنص: أستخدم نفوذي؛ لقبول أفكاره.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الاستخدام لأساليب

إدارة الصراع على فقرات مجال أسلوب الاستعانة بالمسؤولين

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستخدام
1	أتابع موضوع الصراع لدى المختصين للاطلاع فقط دون تدخل منه.	2.99	0.84	1	متوسط
2	أحيل مشكلات الصراع بين المعلمين إلى المشرف التربوي المسؤول عن المجمع.	2.72	0.91	4	متوسط
3	أحيل موضوع الصراع بعد عدم الوصول للحل للمختص في مكتب مدير التعليم لإجراء اللازم حيال ذلك.	2.81	0.76	3	متوسط
4	أتعاون مع المختص عند حضوره لحل الصراع القائم	2.83	0.83	2	متوسط
الكلية		2.84	0.72		متوسط

يتبين من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية على فقرات مجال أسلوب الاستعانة بالمسؤولين قد بلغ (2.84) بانحراف معياري (0.72)، وبدرجة استخدام متوسطة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال ما بين (2.72-2.99) وقد جاءت الفقرتين الآتيتين على قمة الفقرات التي حصلت على أعلى درجة استخدام، مرتبة تنازليا : الفقرة رقم (1) التي تنص: أتابع موضوع الصراع لدى المختصين للاطلاع فقط دون تدخل منه وقد يعزى ذلك كون بعض الأنماط الإدارية تؤمن بضرورة أن يكون المختصون في مكتب التربية والتعليم على علم بما يحدث في المدارس، ويعود ذلك لخشيتهم من معرفة مكتب التربية بالموضوع من مصادر أخرى، وقد تكون هذه المعرفة مشوشة وبعيدة عن الواقع، والفقرة رقم (4) التي تنص: أتعاون مع المختص عند حضوره لحل الصراع القائم، وقد يعزى ذلك لعدة احتمالات، فقد يكون النزاع بين طرفين ذوي نفوذ في المدرسة، ففي مثل هذه الحالة يستعين مدير المدرسة بطرف مسؤول، من أجل تخليص نفسه من الإحراج من قبل أحد الأطراف المتصارعة أو من الطرفين، فمثل هذا النمط الإداري يحاول أن يبقى على مسافة واحدة من الطرفين المتصارعين. وقد يلجأ البعض الى استخدام هذا الأسلوب في حالة وجود أحد الأطراف المتصارعة على خلاف مع المدير، فيلجأ مدير المدرسة الى المختصين في مكتب التربية حتى لا يتهم بالتحيز للطرف الآخر. أو يكون المدير من النمط التراسلي الذي لا يبد الصراعات التي تحدث بين المعلمين.

أما أقل فقرتين قد حصلتا على أقل متوسط حسابي، مرتبة تصاعديا على النحو الآتي: الفقرة رقم (2) التي تنص: أحيل مشكلات الصراع بين المعلمين إلى المشرف التربوي المسؤول، والفقرة رقم (3) التي تنص: أحيل موضوع الصراع بعد عدم الوصول للحل للمختص في مكتب مدير التعليم لإجراء اللازم حيال ذلك.

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن تعزى للجنس؟ استخدم اختبار (ت) الإحصائي لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس، والجدول (8) يوضح ذلك:

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسط استجابات أفراد العينة على المجالات المتعلقة بأسلوب التعاون والمجاملة، والتجنب، والاستعانة بالمسؤولين، والدرجة الكلية، من وجهة نظر أفراد العينة، تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة على المجالات السابقة (بالترتيب): (0.161)، (0.226)، (1.507)، (1.464)،

(2.403). وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ ، وقد يعزى ذلك كون المدراء والمديرات يخضعون لنفس الأنظمة والقوانين والتعليمات، ويتلقون نفس التأهيل والتدريب والدورات.

الجدول(8)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) الاحصائي لمعرفة الفروق ب بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أسلوب التعاون	ذكر	45	4.44	0.31	0.161	0.872
	أنثى	50	4.43	0.39		
أسلوب المجاملة	ذكر	45	4.09	0.25	0.226	0.821
	أنثى	50	4.10	0.38		
أسلوب التجنب	ذكر	45	3.60	0.52	1.507	0.135
	أنثى	50	3.43	0.58		
أسلوب السلطة	ذكر	45	3.35	0.58	3.743	0.000
	أنثى	50	2.90	0.58		
أسلوب الاستعانة بالمسؤولين	ذكر	45	2.95	0.76	1.464	0.147
	أنثى	50	2.74	0.67		
الكلي	ذكر	45	3.79	0.27	2.403	0.018
	أنثى	50	3.64	0.33		

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة قطن (2001)، ودراسة عوض (2002)، ودراسة طوالبه (2008)، ودراسة الجعافرة(2013)، التي أشارت نتائجها الى عدم وجود فروق دالة إحصائياً لأثر متغير الجنس على الأساليب التي يستخدمها المدراء في إدارة الصراع.

واختلفت مع نتائج دراسة قطن (2001)، التي أشارت نتائجها الى وجود فرق في أسلوب التجنب تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور.

بينما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد العينة على مجال أسلوب السلطة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (3.743) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ ، وكانت الفروق لصالح الذكور، وتعد هذه النتيجة واقعية بخصوص استخدام أسلوب السلطة، حيث أن الرجل في المجتمع هو في الغالب صاحب القرار ويميل الى فرض رأيه على الأسرة، والمرأة في الغالب محكومة بعبادات وتقاليد تفرض عليها الطاعة للرجل، لذا نجد الذكور أكثر رغبة في استخدام السلطة الممنوحة لهم بحكم مركزهم الوظيفي.

السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن تعزى للمؤهل العلمي؟ استخدم اختبار(ت) الإحصائي لمعرفة الفروق بين متوسطات الاستجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (9) يوضح ذلك:

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في متوسط استجابات أفراد العينة على المجالات المتعلقة بأسلوب التعاون والمجاملة، والسلطة، والاستعانة بالمسؤولين، والكلي، من وجهة نظر أفراد العينة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة على المجالات السابقة (بالترتيب): (1.468)، (0.012)، (0.352)، (1.543)، (1.774) وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ ، وقد يعزى ذلك كون أفراد عينة الدراسة يعملون ضمن أنظمة مؤسسة واحدة (وكالة الغوث الدولية)، وجميعهم قد تم تأهيلهم في كثير من القضايا الادارية بنفس القدر والمستوى.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (200,Weit0)، ودراسة قطن(2001)، ودراسة عوض (2002) ودراسة طوالبه (2008)، ودراسة مرزوق (2011)، التي أشارت نتائجها الى عدم جود فروق في الاساليب التي يستخدمها المدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت مع نتائج دراسة الجعافرة(2013)، ودراسة الخالدي(2013) التي أشارت نتائجها الى وجود فروق في الاساليب التي يستخدمها المدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد العينة على مجال أسلوب التجنب، حيث بلغت قيمة (ت)

المحسوبة (4.698)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس، وقد يعزى ذلك لأن مديري ومديرات المدارس أصحاب الشهادات العليا لديهم الخلفية العلمية والمعرفة التي تؤهلهم لمعرفة سلبيات وإيجابيات كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثره على المدرسة والأفراد بشكل عام، بالإضافة إلى أن حملة البكالوريوس يخشون أحياناً من التدخل في إدارة الصراع، ويعتقدون أن تدخلهم قد يخلق شيئاً من عدم الرضا عند بعض الأفراد في الأطراف المتصارعة وخاصة من يحملون شهادات علمية أعلى من بكالوريوس، لذا نجد مثل هؤلاء المدراء يتجنبون الصراع.

السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن تعزى للخبرة الإدارية؟ واستخدم اختبار (ت) الإحصائي لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) الإحصائي لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أسلوب التعاون	بكالوريوس س	24	4.34	0.34	1.468	0.146
	أعلى	71	4.47	0.35		
أسلوب المجاملة	بكالوريوس س	24	4.10	0.32	0.012	0.991
	أعلى	71	4.10	0.33		
أسلوب التجنب	بكالوريوس س	24	3.92	0.33	4.698	0.000
	أعلى	71	3.37	0.55		
أسلوب السلطة	بكالوريوس س	24	3.07	0.59	0.352	0.726
	أعلى	71	3.12	0.63		
أسلوب الاستعانة بالمسؤولين	بكالوريوس س	24	3.03	0.54	1.543	0.126
	أعلى	71	2.77	0.76		
الكلي	بكالوريوس س	24	3.81	0.30	1.774	0.079
	أعلى	71	3.68	0.31		

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) الإحصائي لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة الإدارية

المجال	الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أسلوب التعاون	أقل من 5 سنوات	29	4.34	0.47
	من 5-10 سنوات	35	4.41	0.30
	أكثر من 10 سنوات	31	4.56	0.23
أسلوب المجاملة	أقل من 5 سنوات	29	3.93	0.42
	من 5-10 سنوات	35	4.09	0.29
	أكثر من 10 سنوات	31	4.26	0.13
أسلوب التجنب	أقل من 5 سنوات	29	3.53	0.58
	من 5-10 سنوات	35	3.28	0.50
	أكثر من 10 سنوات	31	3.75	0.49
أسلوب السلطة	أقل من 5 سنوات	29	2.92	0.40

0.68	2.98	35	من 5- 10 سنوات	أسلوب المسؤولين	الاستعانة
0.61	3.44	31	أكثر من 10 سنوات		
0.40	2.75	29	أقل من 5 سنوات		
0.72	2.59	35	من 5- 10 سنوات		
0.83	3.19	31	أكثر من 10 سنوات	الكلي	
0.32	3.61	29	أقل من 5 سنوات		
0.22	3.60	35	من 5- 10 سنوات		
0.27	3.94	31	أكثر من 10 سنوات		

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، تعزى لمتغير الخبرة الادارية، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الاحادي لمعرفة الفروق الاحصائية تبعاً لمتغير الخبرة الادارية، والجدول (11) يبين ذلك:

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الخبرة الادارية على متوسط استجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أسلوب التعاون	بين المجموعات	0.760	2	0.380	3.215	0.045
	داخل المجموعات	10.877	92	0.118		
	الكلي	11.637	94			
أسلوب المجاملة	بين المجموعات	1.629	2	0.815	8.949	0.000
	داخل المجموعات	8.375	92	0.09104		
	الكلي	10.005	94			
أسلوب التجنب	بين المجموعات	3.681	2	1.841	6.690	0.002
	داخل المجموعات	25.312	92	0.275		
	الكلي	28.993	94			
أسلوب السلطة	بين المجموعات	5.030	2	2.515	7.402	0.001
	داخل المجموعات	31.261	92	0.340		
	الكلي	36.291	94			
أسلوب الاستعانة بالمسؤولين	بين المجموعات	6.247	2	3.123	6.785	0.002
	داخل المجموعات	42.349	92	0.460		
	الكلي	48.596	94			
الكلي	بين المجموعات	2.296	2	1.148	15.536	0.000
	داخل المجموعات	6.798	92	0.07389		
	الكلي	9.093	94			

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على جميع مجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية، حيث بلغت قيم (ف) المحسوبة على مجالات الدراسة، والدرجة الكلية، بالترتيب: (2153)، (8 949)، (6.690)، (7.402)، (6.785)، (15.536)، وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، ولمعرفة دلالات هذه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (12) يبين ذلك:

يتبين من الجدول (12) وجود فروق في مجال أسلوب التعاون تعزى لمتغير الخبرة الادارية، بين أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات وأقل من 5 سنوات، لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وكذلك وجود فروق في مجال أسلوب المجاملة تعزى لمتغير الخبرة الادارية، بين أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات وأقل من 5 سنوات، لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وكذلك وجود فروق في مجال أسلوب التجنب تعزى لمتغير الخبرة الادارية، بين أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات وأقل من 5 سنوات، لصالح (أكثر

من 10 سنوات)، وكذلك وجود فروق في مجال أسلوب السلطة تعزى لمتغير الخبرة الادارية، بين أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات وأقل من 5 سنوات ومن 5-10 سنوات، لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وكذلك وجود فروق في مجال أسلوب الاستعانة بالمسؤولين تعزى لمتغير الخبرة الادارية، بين أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات، وأقل من 5 سنوات ومن 5-10 سنوات، لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وكذلك وجود فروق في المقياس الكلي تعزى لمتغير الخبرة الادارية، بين أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات وأقل من 5 سنوات ومن 5-10 سنوات، لصالح (أكثر من 10 سنوات). وقد يعزى ذلك كون أصحاب الخبرة الادارية (أكثر من 10 سنوات) قد أكسبتهم خبرتهم الادارية الطويلة فهما وسلوكا ناضجين في حسن التعامل مع المشكلات التي تواجههم في المدرسة، وأصبح لديهم القدرة على معرفة الآثار الايجابية والسلبية لكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع، وقد أكدت نتائج الدراسة ذلك من حيث أن جميع الفروق على جميع المجالات قد جاءت لصالح أصحاب الخبرة الادارية (أكثر من 10 سنوات).

الجدول (12) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر متغير الخبرة الإدارية
لمعرفة دلالة الفروق

المجال	الخبرة	(5-10) سنوات	أكثر من 10 سنوات
أسلوب التعاون	أقل من 5 سنوات	- 0.0676	- 0.2185*
	(5-10) سنوات	-	- 0.1508
أسلوب المجاملة	أقل من 5 سنوات	- 0.01559	- 0.3293*
	(5-10) سنوات	-	- 0.1734
أسلوب التجنب	أقل من 5 سنوات	0.2460	- 0.2264
	(5-10) سنوات	-	- 0.4725*
أسلوب السلطة	أقل من 5 سنوات	- 0.0622	- 0.5218*
	(5-10) سنوات	-	- 0.4596*
أسلوب الاستعانة بالمسؤولين	أقل من 5 سنوات	0.1571	- 0.4435*
	(5-10) سنوات	--	- 0.6007*
الكلي	أقل من 5 سنوات	0.0058	- 0.3284*
	(5-10) سنوات	-	- 0.3341*

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Welt, 2000)، ودراسة الجعافرة (2013) اللتان أشارت نتائجهما الى عدم وجود فروق في الأساليب التي يستخدمها المدرء تعزى لمتغير الخبرة الادارية.

التوصيات

استنادا الى نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- أن يعمل مركز التطوير التربوي في وكالة الغوث الدولية التركيز على رفع كفاية المعلمين في فهم الآثار السلبية الناجمة عن كثرة استخدام مديري ومديرات المدارس أسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي.
- لفت نظر مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الأردن من حملة البكالوريوس الى التنوع في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، والتقليل من استخدام أسلوب التجنب الا في حالات نادرة.
- عقد دورات لمديري ومديرات المدارس دون مستوى البكالوريوس، لتمكينهم نظريا ومهاريا من استخدام مختلف أنواع إدارة الصراع التنظيمي لحل ما يواجهون من صراعات داخل مؤسساتهم التعليمية، بما يحقق نتائج ايجابية على المؤسسة التربوية والعاملين فيها.
- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي، على عينات من مديري ومديرات وزارة التربية والتعليم في مختلف المدارس في الأردن.

المراجع

- البليسي سناء (2003)، استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الاردن، وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.
- الجعافرة، صفاء جميل (2013)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية، في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة دراسات: العلوم التربوية، المجلد(40)، العدد(2)، ص: 16-87 -.
- الخالدي أحمد (2008)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة مكة المكرمة، وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
- طوالبه، توفيق (2008)، أثر الانماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة دكتوراه غير مشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الاردن.
- العبيدي، أمل (2008)، استراتيجيات الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (69)، 78-102.
- العتيبي، طارق (2006)، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها - دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- العنزي، ريم ضاحي(2010)، درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- عوض، رفيف(2002)، الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- شلابي، زهير أبو جمعة (2016) الصراع التنظيمي وإدارة المؤسسة دار اليازوري العلمية ط1، مجلد 1.
- قطن، طفول (2001)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- كردي، أم السيد (2012) الصراع التنظيمي، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري، تم الاقتباس بتاريخ 18-12-2016 الساعة الواحدة ظهرا <http://ahmedkordy.blogspot.com/2012/02/blog-post.html>
- المومني، واصل جميل(2011)، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مرزوق، ابتسام (2011)، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- النملة، سليمان (2007)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- Bisno , Herd.(1988), Managing Conflict. London: SAGE Publications.
- Henkin , A. B. & Cisto ne , P. J. & Dee, J.) 2000). Conflict Management Strategies of Principals in site – based managed Schools, Journal of Educational Adwinistration.38(8),142-158 U.S.A
- Rahim,M.(2001), Managing Conflict in Organizations ,3rd ed., Westport: Green Publishing Group, INC.
- Sauquet, F. (2000), Conflict and Team Learning Multiple Case Study in Three Organizations in Spain ,unpublished ED.D thesis ,Columbia University.
- Welt.(2000),Conflict Management Sylo of Middle School Principles Compared to Comprehensive School Principles. DAI-A, 61/05, P.1707.

Strategies of Organizational Conflict Management Used by School Headteachers at UNRWA Schools in Jordan in Light of Some Variables

*Safa Neme Al-shweihat, Mohamed Amayreh**

ABSTRACT

This study aims at finding out the strategies of resolving conflicts used by school head teachers at UNRWA schools in Jordan in light of some variables. The study sample consists of (95) male and female school headteachers. A survey questionnaire is used as a tool for data collection. The survey adopts analytical methodology to achieve the objectives of the study. Results of the study show that the respondents use the following strategies of conflict management (in descending order): Cooperation, compliment, conflict negligence, the use of power, and consultations with UNRWA educators and officials. Results also reveal that there are no statistically significant differences ($\alpha = 0.05$) in conflict management strategies in the questionnaire items and domains related to the strategies of cooperation, compliment, conflict negligence and consultations with educators and officials that can be attributed to the gender variable. The results show that there have been statistically significant differences in the use of power that can be attributed to the variable of gender in favor of male headteachers. However, results demonstrate that there are no differences in the use of other conflict management strategies mainly cooperation, compliment and consultations with educators and officials on the total score that can be attributed to the headteacher's educational qualification variable. However, results show that there have been statistically significant differences in the use of the conflict negligence strategy attributed to the educational qualification variable in favor of holders of the Bachelor's Degree. Moreover, results show that there are statistically significant differences in the use of cooperation, compliment, conflict negligence, the use of power, and consultations with educators and officials to resolve the conflict that can be attributed to the headteacher's experience in school administration in favor of those with experience of more than 10 years.

Keywords: Organizational Conflict, Strategies, Conflict Management, UNRWA.

* School of Basic Sciences and Humanities, German Jordanian University; and Amman Arab University, Jordan. Received on 14/8/2016 and Accepted for Publication on 6/2/2017.