

2013

## TheUseoftheConflictManagementStrategiesbytheEducationalSupervisorsinth

AbdAlkarim Al-Qasim

AlQudsOpenUniversity/Palestine, aqasim@qou.edu

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou\\_edpsych](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych)

---

### Recommended Citation

Al-Qasim, AbdAlkarim (2013)

"TheUseoftheConflictManagementStrategiesbytheEducationalSupervisorsintheNorthernDirectoratesofEducationinPalestin  
*Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies*: Vol. 1 : No. 4 ,  
Article 11.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou\\_edpsych/vol1/iss4/11](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych/vol1/iss4/11)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [dr\\_ahmad@aarj.edu.jo](mailto:dr_ahmad@aarj.edu.jo).

**درجة استخدام المشرفين التربويين  
لاستراتيجيات إدارة الصراع في مديريات  
التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين  
من وجهة نظر المشرفين التربويين\***

**أ. د. عبد الكريم القاسم\*\***

---

\* تاريخ التسليم: ٧ / ٤ / ٢٠١٢م، تاريخ القبول: ٢٣ / ٩ / ٢٠١٢م.  
\*\* أستاذ/ فرع طوباس/ جامعة القدس المفتوحة.

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين، ويتكون مجتمع الدراسة من (٢٤٢) مشرفاً ومشرفة، في حين بلغت عينة الدراسة (١٥٥) مشرفاً ومشرفة، ولأغراض الدراسة بنى الباحث استبانة مكونة من (٣٦) فقرة موزعة على ست استراتيجيات هي: استراتيجية التعاون للتعامل مع الصراع التنظيمي، واستراتيجية التسوية، واستراتيجية الإحالة لمستوى أعلى، واستراتيجية المجاملة، واستراتيجية التجنب، واستراتيجية استخدام السلطة للتعامل مع الصراع التنظيمي، كما أجريت لها معاملات الصدق والثبات، فقد تراوح معامل الثبات للاستراتيجيات ما بين (٠,٣٨ - ٠,٨٧)، وبلغ معامل ثبات الاستبانة الكلي (٠,٨٣)، وهو معامل ثبات عالٍ يفي بأغراض الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

♦ أن درجة استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظرهم كانت بدرجة كبيرة لاستراتيجيات: التعاون، والتسوية، والإحالة لمستوى أعلى، والمجاملة، في حين كان استخدامهم لاستراتيجيتي التجنب واستخدام السلطة بدرجة متوسطة.

♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) تعزى للمتغيرات التالية: جنس المشرف، وخبرته، ومؤهله العلمي، وتخصصه ووظيفته.

♦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) تعزى لمديرية التربية والتعليم (مكان العمل)، وكانت الفروق بين قباطية، وجنين، ونابلس، وقلقيلية، وسلفيت، وطوباس، ولصالح قباطية، كما توجد فروق بين جنوب نابلس، وقلقيلية، وطوباس، ولصالح جنوب نابلس.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث ببناء برنامج تدريبي للمشرفين التربويين على أن يكون أحد محاور هذا البرنامج استراتيجيات إدارة الصراع.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، المشرف التربوي.

## **Abstract:**

*The study aimed at identifying the degree of the educational supervisors' use of the conflict management strategies in the directorates of northern Palestine in term of the supervisors' point of view. The population of the study consisted of (242) female and male supervisors, while the study sample consisted of (155) female and male supervisors. For the purposes of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (36) items distributed on six strategies: cooperation strategy for dealing with organizational conflict, the strategy of the settlement, the strategy for referral to a higher level, the strategy for courtesy, the strategy of avoidance, and the strategy of using power to deal with organizational conflict. The processes of validity and reliability were conducted, and the reliability variable for the strategies ranged between (0,38- 0,87) , and the questionnaire's total reliability coefficient- resolution was (0.83) , a high reliability coefficient which fulfills the purposes of the study.*

### **The results of the study showed that:**

- ◆ *The degree of use of the supervisors for the strategies of conflict management in school districts in the directorates of the north of Palestine, from their point of view was significantly in favor of these strategies: cooperation, settlement, referral to a higher level, courtesy while their use of strategies of avoidance and the use of power was of a fair degree.*
- ◆ *There are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) due to the following variables: sex of supervisor, experience, qualifications, and specialization and job.*
- ◆ *There are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) due to the Directorate of Education (place of work) and the differences between the Qabatiya, Jenin, Nablus, Qalqilya, Salfit, Tubas were in favor of Qabatiya, and there are differences between the south of Nablus, Qalqilya, Tubas, in favor of south Nablus.*

*In light of the research results, the researcher recommends designing a training program for the educational supervisors which has to conclude the aspect of conflict management strategies.*

**Key words:** *organizational conflict, organizational conflict management strategies, educational supervisor.*

## مقدمة:

تعد المنظمات الإدارية وفقاً للاتجاهات المعاصرة في الإدارة منظمات اجتماعية، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن هويتها ومدى فاعليتها، والمنظمات الإدارية لا تعمل في فراغ فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد ممن تجمعهم مصالح متباينة، تتعلق بالتنظيم، وبالمصالح الشخصية، بالإضافة إلى ما يوجد من فروق فردية بين الأفراد فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة.

فقد رأت المدرسة التقليدية في الصراع أمراً خطيراً يعبر عن الظاهرة السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة، أما الباحثون في المدرسة الحديثة فنظروا إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة سواء ما يتعلق بالأفراد، أم الجماعات، أم المنظمة ككل. ويرى بعض الباحثين أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير، وأنه من الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً، ويؤدي إلى تغيير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية (عبوي، ٢٠٠٦، ص ٦٥).

وللصراع أهمية كبرى في المؤسسات بشكل عام، وفي المؤسسات التربوية بشكل خاص، إذ إن كثيراً من المدارس بحاجة إلى قدر معتدل من الصراع، لتجنب الجمود، والركود، والملل، والروتين، والحفاظ على نموها وفعاليتها، وينبغي على مدير المدرسة أن لا ينظر إلى الصراع على أنه مظهر خاطئ لديه، ولكن عليه أن يفكر فيه على أنه ظاهرة إنسانية وحتمية الحدوث، وأن المدير الناجح هو القادر على إدارة مثل هذه الصراعات؛ لتكون وسيلة للإبداع والابتكار، وتؤدي إلى مخرجات إيجابية منتجة، وعليه فالصراع في المدرسة ليس أمراً سلبياً، وليس دليلاً على ضعف الإدارة طالما أنه في الحدود الطبيعية، بل على العكس من ذلك فعدم وجود الصراع يشير إلى رتابة أو خلل في المدرسة (قطيشات، ٢٠٠٦، ص ٦٧).

ويُعد الصراع التنظيمي في ظل الإدارة الحديثة أمراً طبيعياً الحدوث، ويصعب تجنبه داخل أي بنیان تنظيمي، وخاصة في مجال الإدارة التربوية، حيث يتفاعل العاملون في المدرسة فيما بينهم بصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية والتربوية، وهذا التفاعل

قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف، واختلافهم في مواقف أخرى، مما يؤدي لحدوث الصراع التنظيمي (العتيبي، ٢٠٠٧).

ومن المسلمات الأساسية التي يقرها الفكر الإداري المعاصر أن المؤسسة التربوية نظام اجتماعي، يُعدُّ الإنسانَ عنصراً أساسياً فيه يعبر عن حيويته وديناميته، وأن أفراد المؤسسة التربوية تربطهم شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة، التي لا يتوقع أن يسودها مناخ دائم من الوفاق والوئام، بل لا بد أن تحدث بعض التناقضات والخلافات التي قد تؤثر على درجة الصراع. ولما كان الصراع جزءاً من الوضع الطبيعي لأيّة مؤسسة، فهو موجود في المؤسسات التربوية بأشكال مختلفة، وبمستويات متفاوتة القوة. (Ovens, 1981, P.277)

ويرى العديد من واضعي نظريات التنظيم أن وجود قدر معتدل منه في أية مؤسسة يحقق لها أعلى مستوى من الفعالية إذا تمت إدارته بطريقة جيدة، ومن هنا تظهر أهمية عملية إدارة الصراع، والتي تُعد من أهم كفايات القائد التربوي (Hellriegel & Slocum, 1978, P.433).

والمشرف التربوي كأَي فرد من أفراد التنظيم التربوي، يواجه مشكلات وصراعات مختلفة، وذلك بسبب التفاعل المستمر مع أعضاء التنظيم، ولطبيعة تعدد مهمّات المشرف التربوي من: مهمّات تدريبيّة، وإشرافية، وتقويمية، وإدارية، وهو يواجه هذه الصراعات مستعيناً بكل الأساليب والتسهيلات والموارد لتحقيق أهداف العملية التربوية وتنفيذ سياستها. وفي سبيل إدارة الصراع، فإنه ليس هناك ثمة أسلوب واحد يصلح للتعامل مع جميع مواقف الصراع، وذلك لأن المشرفين يتعرضون لمواقف صراعية مختلفة مما يتطلب فهم أساليب تعامل مختلفة حسب طبيعة الموقف الصراعي (الطعاني والضمور، ٢٠٠٧، ص ٢٥٨ - ٢٥٩).

ولكي يضمن المشرف الحصول على أفضل النتائج لا بد أن يشهد له المدرسون بالجدارة، وهناك احتمال كبير أن المدرسين سوف يطلبون معونته، أما إذا كان المشرف يظهر روحاً عدوانية، ورغبة في السيطرة، أو يظهر شعوراً بالاستعلاء، فإن المدرسين سوف يترددون في طلب معونته (البدرى، ٢٠٠٥، ص ١٧٢).

### مشكلة الدراسة:

لقد أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتاً ليس باليسير من أوقات الإداريين فهم - إلى جانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولونها -

يخصصون جزءاً من وقتهم للتعامل مع الصراع الذي أصبح ظاهرة دائمة تعيش المنظمات، وقد أشار كل من توماس وشميدت (Thomas & Schmidt, 1976) إلى أن المديرين في مختلف المستويات التنظيمية يخصصون حوالي ٢٤٪ من أوقاتهم في إدارة الصراع، وأصبح التعامل مع الصراع التنظيمي من الواجبات الأساسية التي يضطلع المديرين بها، ونظراً لهذه الأهمية التي يحتلها الصراع التنظيمي في المنظمات الإدارية، والنتائج التي يتركها على الفرد والتنظيم، فقد حظي باهتمام الباحثين الإداريين على المستوى العالمي. يشير التقرير الذي أصدرته الجمعية الأمريكية للإدارة (American Management Association) إلى أنه منذ أكثر من عشرين سنة كان المديرين ونوابهم يقضون حوالي (٢٥٪) من أوقاتهم في معالجة النزاعات ضمن المنظمات، أما بالنسبة للإدارات في المؤسسات التربوية فنجد أن هذه النسبة كانت مختلفة تماماً، وتصل إلى (٥٠٪) من أوقات الإداريين فيها (Lippitt, 1982, P.66- 67).

وفي قطاع التربية والتعليم صراع تنظيمي سواء بين المعلمين والإدارة، أو بين المعلمين أنفسهم، أو بين المعلمين والمشرفين، أو بين المشرفين والإدارة المدرسية، وكل هذا الصراع بحاجة إلى جهد المشرف التربوي، وخبرته، وكفاءته، وتوجيهه الوجهة السليمة التي تخدم العملية التعليمية (الطعاني والضمور، ٢٠٠٧، ص ٢٥٩).

إن المشرف التربوي يتعامل مع مجموعات متميزة في خبراتها، وأعمارها، وتخصصاتها، ووظائفها، فمنهم المسؤول، والموظف، والمدير، والمعلم، والتلميذ، لذا لا بد من امتلاك استراتيجيات معرفية شاملة للأهداف التي يسعى لتحقيقها، لأن الدور الذي يقوم به مهم وضروري ومؤثر، وتعتمد جودة الأهداف وكفايتها على المشرف الكفاء القادر على التفاعل مع النظام التربوي لتوجيه جميع المصادر والتسهيلات نحو تحقيق الأهداف، وكقائد يوفر المناخ الإيجابي للعمل، فلا بد من امتلاكه لمهارات تعتبر ضرورية لنجاح عمله، وتتعلق بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والأحاسيس بالمشكلات، والتفنن بالحلول ورؤيته للتنظيم والترابط بين أجزائه (السعود، ٢٠٠٢).

وفي ضوء ما سبق، وبما أن الصراع التنظيمي لا بد من وجوده داخل مؤسسة التعليم، وحتى يكون هادفاً، وفعالاً وإيجابياً ولتلافي آثاره السلبية، لا بد من إدراك القيادات التربوية لاستراتيجيات إدارة الصراع لاستخدام الاستراتيجيات المناسبة في الموقف المناسب، وبما أن المشرفين التربويين كقادة تربويين يتعرضون لمواقف صراعية مختلفة، وذلك بسبب تفاعلهم المستمر مع أعضاء التنظيم، ولتعدد الأفراد والمهمّات التي يتعاملون معها، مما يتطلب منهم فهم استراتيجيات تعامل مختلفة لإدارة الصراع حسب الموقف الصراعي.

ونظراً لأهمية الموضوع فقد أجريت العديد من الدراسات العربية والعالمية وفي مجالات متعددة منها: المجال التربوي، ومجال الإدارة العامة، وفي مجال الخدمات والصناعة... الخ، ونظراً لقلّة الدراسات التي تناولت الموضوع في فلسطين، فقد أوصى (عبد الواحد، ٢٠٠٨) بضرورة إجراء المزيد من البحوث للصراع التنظيمي في فلسطين.

وفي مجال الإشراف التربوي لم يعثر الباحث سوى على دراسة واحدة للطعاني والضمور (٢٠٠٧) أجريت في الأردن، أما في فلسطين وفي مجال الإشراف التربوي فلم يعثر علي أي دراسة، ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به المشرفون التربويون، وأهمية الموضوع، وما له من تأثير بالغ على تحقيق أهداف الإشراف، وتحسين أداء المشرفين التربويين، لذا من المفيد التعرف إلى درجة استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع، وهذا ما ستكشف عنه الدراسة الحالية، وتكمن مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيس التالي:

**ما درجة استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين؟**

### **فرضيات الدراسة:**

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع، تعزى لجنس المشرف التربوي.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع، تعزى لخبرة المشرف التربوي.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع، تعزى للمؤهل العلمي للمشرف التربوي.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع، تعزى لتخصص المشرف التربوي (علمي، أدبي).

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع، تعزى لوظيفة المشرف التربوي (مشرف مبحث، ومشرف مرحلة).

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع، تعزى لمديرية التربية والتعليم (مكان العمل).

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف إلى درجة استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين.
2. التعرف إلى اختلافات استخدام استراتيجيات إدارة الصراع وفقاً لمتغير جنس المشرف التربوي، وخبرته، ومؤهله العلمي، وتخصصه، ونوع وظيفته، ومكان عمله.

### أهمية الدراسة:

1. إن امتلاك المشرف التربوي لجميع استراتيجيات إدارة الصراع، أصبحت ضرورة ملحة، وذلك لتفاعله مباشرة مع الميدان، ومع شرائح متعددة.
2. تقديم تغذية راجعة للمشرفين التربويين في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة.
3. تساهم هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين، والقادة، والمخططين التربويين لإدارة الصراع في الميدان، من خلال التعرف إلى نواحي القصور في هذا المجال لمعالجته، وذلك لما له من تأثير على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
4. تساهم نتائج هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة أمام الباحثين في مجال إعداد المشرفين في فلسطين وتدريبهم بتصميم أبحاث مماثلة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الأخرى.
5. إن دراسة استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في فلسطين لم تحظ بعناية الباحثين، وهذا بحد ذاته يمكن أن يكون مبرراً كافياً لمدى أهمية هذه الدراسة.

6. إن الدراسة الحالية تأتي في مواكبة للجهود المبذولة الآن نحو تنمية الكوادر البشرية للعاملين في ميدان التعليم في فلسطين بهدف تحديثه، وتطويره، وتجويده.

## حدود الدراسة:

حدّد الباحث إطار الدراسة بالعوامل الآتية:

١. العامل الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١.
٢. العامل المكاني: أجريت هذه الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، والبالغ عددها ثماني مديريات تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية هي: نابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وقباطية، وطوباس، وجنوب نابلس.
٣. العامل البشري: أجريت الدراسة على عينة من مشرفي ومشرفات مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، علماً بأن عينة الدراسة هي نفسها كامل مجتمع الدراسة في العام ٢٠١٠/٢٠١١.
٤. اقتصر نتاج هذه الدراسة على الأداة المستخدمة فيها.

## تعريف المصطلحات:

◀ **الصراع التنظيمي:** تتعدد تعريفات الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم، فمنهم من يرى أن الصراع يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم، ويعرفه عبوي بأنه «أرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل» (عبوي، ٢٠٠٦، ص ٦٦) أمّا عطية فيقول انه «عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر، أو سوف يؤثر سلباً على شيء ما يهتم به الطرف الأول» (العطية، ٢٠٠٣، ص ٢٦١).

## ◀ استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

عرفها وشاحي (٢٠٠٢) بأنها: «الأساليب والطرق المفضلة التي يستخدمها الفرد في مواجهة الصراع وتدبره، وتوصف من خلال بعدين أساسيين هما: بعد الجزم الذي يمثل مدى محاولة الفرد لارضاء اهتماماته الخاصة والثاني هو بعد التعاون الذي يمثل مدى محاولة الفرد لارضاء اهتمامات الآخرين (وشاحي، ٢٠٠٢، ص ١٠ - ١١). ويعرفها (Rahim (2001) بأنها ” الأساليب السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للابقاء على الصراع إلى الحد المرغوب فيه، والمنبتقة عن بعدين يحددان توجه سلوك المدير أثناء إدراته للصراع وهذان البعدان هما: بعد الاهتمام بالذات، وبعد الاهتمام بالآخرين، أو الاثنين معاً.

أما إجرائياً فتعرّف استراتيجيات إدارة الصراع بأنها الأساليب التي يستخدمها المشرف التربوي للتعامل مع الصراع، وتقاس بدرجة ممارسة المشرف التربوي لاستراتيجية إدارة الصراع المحددة من خلال الإجابة عن الفقرات المكونة للاستراتيجيات التي حددتها الاستبانة، وتعتبر كل استراتيجية بمجموع الدرجات الكلية لفقرات الاستراتيجية المكونة لها والتي أجاب عنها المشرفون.

### ◀ المشرف التربوي:

هو شخص معيّن من وزارة التربية والتعليم ذو خبرة واسعة في تخصصه ليمارس مهمات إشرافية، ولتحقيق أهداف العملية التعليمية والتعلمية وتحسينها (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ٢٠٠٢).

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم الصراع التنظيمي يعرف بأنه: «عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، بشكل يعوق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه، إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة نتيجة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم، والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى» (القيوتي، ٢٠٠٦، ص ٣٦١).

لا يوجد اتفاق على تعريف محدد لمفهوم الصراع من علماء الاجتماع وعلماء النفس، لاختلاف نظراتهم للصراع، ونتيجة لارتباط مفهومه بسمات مشتركة مع مفاهيم أخرى مثل المنافسة والعدوانية. ويرى روبنز (Robbins) أن الصراع يختلف عن المنافسة من حيث إنه موجه نحو طرف آخر في حين أن المنافسة تسعى لتحقيق هدف دون التدخل في طرف آخر، ويمكن أن تؤدي إلى صراع (Robbins, 1984, P.394).

## النظريات المختلفة حول الصراع:

هناك نظريات عدة تناولت الصراع التنظيمي منها:

### ١. النظرية التقليدية للصراع:

ترى النظرية التقليدية أن الصراع ظاهرة سلبية وغير مريحة، ويجب تجنب مرحلة الوصول إليها، والقضاء عليها في حالة بروزها، لأنها نوع من أنواع العنف والتخريب، أو السلوك اللاعقلاني، لذلك فإن ظهور الصراعات أمر سلبي ولا مسوّغ له. وكان الاتجاه التقليدي في الإدارة يعطي انطباعاً سيئاً في حالة وجود صراع في المنظمة (المغربي، ١٩٩٤، ص ٣١٠).

## وتقوم النظرية التقليدية للصراع على الافتراضات الآتية:

- أ. الصراع حالة يمكن تجنبها.
- ب. يحدث الصراع عادة بوساطة أشخاص معينين (محدثو الاضرابات).
- ت. يجب أن تؤدي السلطة دوراً فعالاً لمنع حدوث الصراع.
- ث. اذا حدث الصراع، فالحل هو أن تتركه الإدارة وتتجاهله، لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه (القيوتي، ٢٠٠٠، ص ٢٤٢).

## ٢. النظرية السلوكية للصراع:

يرى أصحاب وجهة النظرية السلوكية أن الصراع ظاهرة طبيعية وحتمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي مؤسسة، وأنه لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً، بل قد يعود بالفائدة على أداء الجماعة أحياناً، وتنادي النظرية بضرورة حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه (Robbins, 1984, P.395)، (رمضان، ٢٠٠١).

وبما أن الصراع حتمي في المنظمة، فلا بد، وأن يترك آثاراً عليها، وتكون هذه الآثار إيجابية كما رأتها المدرسة التفاعلية، إذ اعتبرت الصراع عنصراً فعالاً في التغيير، ويفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم، ومصدر من مصادر الإبداع والابتكار، أما أصحاب المدرسة الكلاسيكية، فانهم ينظرون إلى الصراع من وجهة نظر سلبية، فالصراع من وجهة نظرهم يؤدي إلى التوتر النفسي والقلق، وضعف المقدرة على اتخاذ القرارات، وانخفاض الروح المعنوية للأفراد مما يؤدي إلى تقليل الإنتاجية، أما الاتجاهات الحديثة والتي تدور حول الصراع، فتشير إلى أنه عند تشخيص وجود صراع ما وعند استخدام الاستراتيجيات الحديثة فإنه من الممكن ليس التخفيف من أثره المدمر فحسب، وإنما أيضاً، وفي كثير من الحالات التعامل معه بشكل منتج وإيجابي (قطيشات، ٢٠٠٦، ص ٦٦).

## ٣. النظرية التفاعلية للصراع:

ينظر للصراع من وجهة نظر هذه النظرية على أنه وبمستوى معين ليس مقبولاً فقط، وإنما هو شرط ضروري لاستفزاز التنظيم واستثارته للبحث الدائم عن التطور، وذلك لأن التغيير والتكيف هو سمة المنظمات الإبداعية، فلا بد من وجود درجة معينة من الصراع، ولا بد من ايجادها إن لم تكن موجودة، ذلك أن التنظيمات المتجانسة جداً قد لا تتوافر لها ظروف ظهور التجديد والإبداع. فالصراع يخلق نوعاً من التحدي ويحرك السكون والجمود، ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع، ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل المواقف. ولكن هذا لا يعني أن يصل الصراع إلى مستويات عالية، لأنه ينقلب عندئذ إلى

وسيلة هدم وإعاقة للأهداف، إذ إنه وفي حال حدة الصراعات واتجاهها المنحني السلبي قد تصبح القيادة أكثر ديكتاتورية وتتشوه عملية الإدراك وتنعدم الاتصالات إلى جانب تطورات سلبية أخرى (القيوتي، ٢٠٠٠، ص ٢٤٣).

وتقوم النظرية التفاعلية للصراع على الافتراضات الآتية:

- أ. الصراع حالة يمكن تجنبها.
- ب. الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.
- ت. إدارة الصراع ممكنة.
- ث. يُعدُّ الحد الأدنى من الصراع شيئاً عادياً بل ضرورياً.

### أنواع الصراعات داخل بيئات العمل:

ويمكن تقسيم أنواع الصراعات داخل بيئات العمل على النحو الآتي:

١. الصراع داخل الفرد نفسه: يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها عندما لا يتمكن من تحقيقها معاً (القيوتي، ٢٠٠٠، ص ٢٤٨).

ومن الضروري الإشارة إلى أنه في حال الصراع على مستوى الفرد داخل التنظيم يلجأ معظم الأفراد الذين يواجهون ذلك إلى استخدام الوسائل التالية لمواجهة الصراع، ويطلق على هذه الوسائل الوسائل الإيجابية وهي:

- أ. السمو: حيث يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية كأن ينعكس ذلك على زيادة في أدائه للعمل.
- ب. التعويض: وهنا يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر.

وقد يلجأ الفرد إلى الوسائل السلبية لمواجهة الصراع ومن هذه الوسائل: الانسحاب، والتبرير، والاسقاط.

٢. الصراع بين الأفراد: ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد، فكل شخص له تجاربه، وخبراته، ونظراته وإدراكه للأمور بشكل مختلف.

٣. الصراع وفقاً لاتجاهاته: يمكن تقسيم الصراع وفقاً لاتجاهاته إلى صراع أفقي، وصراع عمودي.

٤. الصراع بين الموظفين والاستشاريين. يحدث بين الموظفين والاستشاريين حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.

٥. صراع الدور: يحدث هذا الصراع نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله (القيوتي، ٢٠٠٠، ص ٢٤٧-٢٤٨).

٦. الصراع بين المنظمات: يظهر هذا الصراع في حال قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف، وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى.

٧. الصراع على مستوى التنظيم: يمكن تقسيم أنواع الصراع على مستوى التنظيم إلى مستويين هما: صراع مؤسسي، وصراع طارئ (الشماع وحمود، ٢٠٠٧، ص ٢٩٦).

٨. الصراع الاستراتيجي: يعرف هذا الصراع بأنه صراع مخطط له بينما الصراعات الأخرى هي صراعات غير مخطط لها، وتكون عادة نتيجة لخطة أو لهدف مرسوم منذ البداية، أي نتيجة لفائدة ذاتية بالنسبة للفرد أو الجماعة (اللوزي، ١٩٩٩، ص ٧٩-٨٣).

## إدارة الصراع:

تعدّ عملية تشخيص الصراع القاعدة الأساسية، والخطوة الأولى لإدارة الصراع بكفاءة وفاعلية، وذلك لغايات التعرف إلى مشكلة الصراع، ومعرفة حجمه، وتحديد شدته، وأسبابه، وتجري باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، فضلاً عن إجراء المقابلات المتعمقة مع الأفراد، وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها، وعملية التشخيص هي القاعدة الأساسية للتدخل في الصراع، لأن التدخل في الصراع بدون تشخيصه يعني احتمالية حل المشكلة بصورة خاطئة (قطيشات، ٢٠٠٦، ص ٧٧).

لا تستطيع الإدارة عدم التدخل أمام الصراعات التي تحدث في المنظمة، لذلك لا بد من تدخلها في حالة ازدياد شدة الصراع بين الأطراف عن الحد المقبول، أو في حال انخفاض شدته عند مستوى معين مرغوب فيه، وفي حال ازدياد شدة الصراع يمكن اتباع بعض الأساليب التالية لتخفيفه منها: أسلوب الاقناع، أو أسلوب السلطة، أو أسلوب الوساطة، أو أسلوب التفاوض والحوار (العديلي، ١٩٩٥، ص ٢١٢-٢١٤).

## إدارة الصراع بين الأفراد:

يتفق كتاب الإدارة على وجود الأساليب الشخصية في إدارة الصراع بين الأفراد، وإن كان هناك اختلاف بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب، وقد حدد بليك وموتون (Blake & Mouton) خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد هي: التجنب، والاجبار، والحل الوسط، والتهدئة، والمواجهة.

أما توماس وكلمان (Thomas & Kilmann) فقد استخدماً مخططاً متشابهاً لشبكة بليك وموتون الإدارية وله بعدان هما:

أ. بعد التعاون، ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

ب. بعد الحزم، ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته. وينتج عن توحيد هذين البعدين خمس استراتيجيات لإدارة الصراع بين الأفراد وهي: استراتيجية التجنب، واستراتيجية المجاملة، واستراتيجية الحل الوسط، واستراتيجية المنافسة، واستراتيجية التعاون.

١. استراتيجية التجنب: ويقصد بها الانسحاب من إدارة الصراع، فقد يتجنب المدير الوقوف إلى جانب أحد أطراف الصراع، وهذا الموقف يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية نحو تحقيق الأهداف (شحادة، ١٩٩٢، ص ٢٦-٣١).

ويكون ذلك عن طريق:

أ. الإهمال: أي تجاهل الموقف على أمل أن يتغير من تلقاء نفسه، وبالطبع فإن هناك احتمالاً لأن تزداد الأمور سوءاً.

ب. الفصل الجسدي بين الأطراف ذات العلاقة وذلك للحد من التفاعل بين أطراف الصراع على أن هذا قد ينعكس سلباً على المؤسسة التي تعتمد بطبيعة الحال على تفاعل بعض هذه الأطراف الأنفة الذكر.

ت. التفاعل المحدود: أي إتاحة الفرصة لتفاعل محدود أو مضبوط ضمن ظروف مدروسة وبرنامج صارم. (بطاح، ٢٠٠٦، ص ١٣٨)

٢. استراتيجية المجاملة: وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذه الاستراتيجية تشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، ولذلك فإن فاعليتها قليلة في التعامل مع كثير من المشكلات، ويمكن اللجوء إلى هذه الاستراتيجية إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع (مصطفى، ٢٠٠٧، ص ٢٠٩).

٣. استراتيجية الحل الوسط (التسوية): وتتصف هذه الاستراتيجية بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، وقد ينشأ عن استخدام هذه الاستراتيجية في مرحلة مبكرة من الصراع التشخيص السريع للمشكلة، أو عدم اكتشاف الأسباب الحقيقية للصراع، ويمكن اللجوء إلى هذه الاستراتيجية إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

٤. استراتيجية المنافسة (السلطة): يلجأ المدير إلى استخدامه لهذه الاستراتيجية كقوة السلطة والمركز، والحل الذي يتوصل اليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، والاعتماد الزائد على هذه الاستراتيجية قد يخفف من الدافعية للعمل، ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية إذا كانت القضية طارئة، أو اتخاذ تصرف سريع في عملية ضرورية.

٥. استراتيجية التعاون: تتميز هذه الاستراتيجية باهتمامها ببعدي الحزم والتعاون، وباللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، إذ يدرس المدير أسباب الصراع مع الأطراف ذوي العلاقة كافة، وتُطرح بدائل الحل وتُناقش مع هذه الأطراف حتى يُعالج الأمر علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع، ويُعدُّ هذا الأسلوب من أفضل الأساليب، ويمكن اللجوء إليه إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على انجاز الأهداف التربوية (قطيشات، ٢٠٠٦، ص ٨٢).

### أسباب الصراع:

ان مسببات الصراع تكمن في الخلاف حول حقيقة الاعتماد المتبادل بين الوحدات، أو الأفراد، أو الوظائف، أو نتيجة للنقص في القيم المشتركة في إدراك الحقائق المختلفة، إضافة لدور العوامل الذاتية في خلق الصراع، إلا أن الأسباب الرئيسة في الصراع تكمن في صعوبة اتخاذ القرار سواء بين الفرد، أو الجماعة، أو نتيجة للاختلاف في الأهداف بين الأفراد أو بين الجماعات. ومن الأسباب المؤدية للصراع ما يأتي:

أ. درجة الاستقلال الوظيفي.

ب. الاختلاف أو التباين في الأهداف.

ت. الخلافات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية (عبوي، ٢٠٠٦، ص ٦٦-٦٧).

ث. عدم وضوح مسؤوليات الموظفين وصلاحياتهم، فيتم تداخل اختصاصات ومسؤوليات الموظفين، وعدم وجود تقنين واضح لكثير من الأمور.

ج. عدم تفويض السلطة الكافية للموظفين، فتركز السلطة بأيدي أفراد ومغالاتهم بها، وإساءة استخدامها يدعو إلى نشوء صراع.

ح. تصميم الهيكل التنظيمي له دور في نشوء الصراعات فتعدد المستويات الادارية وتداخلت الأنشطة والفعاليات وعدم وضوح الاختصاصات (الطعاني والضمور، ٢٠٠٧، ص ٢٦٤).

## مراحل الصراع:

يمكن أن يفهم الصراع بشكل أكثر وضوحاً من خلال النظر اليه كعملية متحركة (ديناميكية) ، تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل أو الأحداث التي تتولد باستمرار، وقد أشار بوندي (Bondy) إلى خمس مراحل يمر بها الصراع هي:

- أ. مرحلة الصراع الضمني.
- ب. مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ.
- ت. مرحلة الشعور بالصراع.
- ث. مرحلة الصراع العلني.
- ج. مرحلة ما بعد الصراع العلني. (عبوي، ٢٠٠٦، ص ٦٧ - ٦٨)

## الدراسات السابقة:

### أولاً- الدراسات العربية:

هدفت دراسة فطن (٢٠٠١) التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم، وأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين كانت مرتبة من الأكثر إلى الأقل أهمية على النحو التالي: (التعاون، والحل الوسط، والمجاملة، واستخدام السلطة، والرفع لمستوى أعلى، والتجنب) ، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير خبرة المديرين على أسلوب ممارسة السلطة فقط، ولصالح أصحاب الخبرة الطويلة (١١) سنة فأكثر، لأنهم يستخدمون أسلوب السلطة أكثر من أصحاب الخبرة القصيرة (١-٣) سنوات.

وهدف دراسة وشاحي (٢٠٠٢) التعرف إلى واقع الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، من حيث أسباب هذا الصراع، والأساليب المتبعة في إدارة للصراع التنظيمي، ولأغراض الدراسة استخدم الباحث مقياس توماس وكلمان (Thom- as & Killman, 1986) لقياس أساليب إدارة الصراع، وتكونت عينة الدراسة من (١٤١) إدارياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً بين الإداريين في استخدامهم لأساليب إدارة الصراع، يعزى لمتغير التخصص الدراسي، حيث كان أعلى متوسط لاستخدام أسلوب

التسوية عند ذوي تخصص العلوم التجارية، وأعلى متوسط لاستخدام أسلوب التعاون عند ذوي تخصص العلوم الإدارية، وكان أعلى متوسطين لاستخدام أسلوب التجنب والمنافسة عند ذوي تخصص العلوم التربوية، أما أعلى متوسط لاستخدام أسلوب المجاملة فعند ذوي تخصص العلوم الاجتماعية.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً بين الإداريين في استخدامهم لأساليب إدارة الصراع، يعزى لمتغير مكان العمل، حيث بلغ أعلى متوسطين لاستخدام أسلوب التسوية والمجاملة عند العاملين في المديرية، في حين بلغت أعلى المتوسطات لاستخدام أساليب التعاون، والتجنب، والمنافسة عند العاملين في المجمعيات الرياضية.

وتعرفت دراسة المومني (٢٠٠٣) على المناخ التنظيمي السائد والأسلوب المعقد في إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية من وجهة نظر المديرين والمعلمين ولأغراض الدراسة استخدمت الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يستخدمون أساليب إدارة الصراع من وجهة نظرهم حسب الترتيب التالي: (التعاون، والمشاركة، والتوفيق، والتنافس، والتجنب)، كما أظهرت الدراسة أن المعلمين يستخدمون أساليب إدارة الصراع حسب الترتيب التالي: (التعاون، والتجنب، والمشاركة، والتوفيق، والتنافس).

وأظهرت الدراسة أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,002$ ) لمتغير المؤهل العلمي على أسلوب التجنب ولصالح فئة أقل من البكالوريوس، كما وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,002$ ) لمتغير الإقليم على أسلوب التوفيق ولصالح اقليمي الشمال والوسط.

وتعرفت دراسة الطعاني والضمور (٢٠٠٧) على درجة ممارسة المشرفين التربويين في الأردن لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي: التعاون، والمجاملة، والتسوية، والتجنب، واستخدام السلطة، والاحالة لمستوى أعلى، ومدى اختلاف ذلك تبعاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة الإشرافية، والإقليم الجغرافي) والتفاعل بينهما. واختيرت عينة طبقية عنقودية بلغت (٣١٤) مشرفاً يمثلون جميع المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (٢٠٠٤) وعددهم (٧٢٩) مشرفاً.

وطور الباحثان أداة لقياس درجة الممارسة، وتم التأكد من صدق بنائها من خلال المحكمين وتم التأكد من ثباتها بطريقتي الاتساق الداخلي، وبلغ الثبات (٠,٨٥)، وإعادة الاختبار (٠,٨٢)، وأظهرت نتائج الدراسة استخدام المشرفين التربويين جميع الأساليب الآتية (الترتيب تنازلي): التعاون، والتسوية، والاحالة لمستوى أعلى، والمجاملة، والتجنب، واستخدام السلطة. كما أظهرت بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \geq 0,05$ )

تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي في درجة ممارسة أساليب التعامل مع الصراع. وتوصلت إلى أن هناك فروقاً دالة إحصائياً عند المستوى ( $\alpha \geq 0,05$ )، تعزى لمتغير الاقليم في درجة ممارسة المشرفين لأساليب التسوية والتجنب واستخدام السلطة.

وهدف دراسة العتيبي (٢٠٠٧) التعرف إلى واقع الصراع التنظيمي داخل المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات الإداريات في تلك المدارس، من حيث أسباب الصراع التنظيمي وأنواعه، ولأغراض الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٩) مديرة و (١٢٠) مشرفة إدارية، وأظهرت عينة الدراسة أن أبرز أسباب الصراعات التنظيمية داخل المدارس الابتدائية، عدم وجود صلاحيات لدى مديرة المدرسة في مواجهة احتياجات المدرسة، والتباين في الصفات الشخصية بين الأفراد العاملين بالمدرسة. كما أظهرت الدراسة أن أبرز الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من مديرات المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض كانت: إستراتيجية التعاون، ثم يليها استراتيجية التجنب، وأخيراً استراتيجية الإجبار والتنافس، كما أظهرت الدراسة أيضاً بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة حول: أسباب الصراع وأنواعه، والاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة.

وبحثت دراسة عبد الواحد (٢٠٠٨) الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، بالإضافة إلى التعرف إلى أثر المتغيرات الشخصية (كالسن، والجنس، والمؤهل العلمي) على أساليب إدارة الصراع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٤) مؤسسة، ولأغراض الدراسة استخدم الباحث الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ميلاً لدى المديرين لاتباع أساليب الصراع بدرجات متفاوتة في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، وأن هناك أثراً واضحاً للمتغيرات الشخصية في اتباع المدراء لأساليب إدارة الصراع، كما توصلت الدراسة إلى عدم إدراك المدراء لأهمية الصراع التنظيمي واعتباره معول هدم لا أداة بناء.

وهدف دراسة الخالدي (٢٠٠٨) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، والتعرف إلى العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

ولأغراض الدراسة استخدم الباحث الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلم، وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس

الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متفاوتة، وأن اسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، وجاءت بدرجة عالية، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

أما دراسة أبو عساكر (٢٠٠٨) فهدفت إلى التعرف إلى أنماط إدارة الصراع الخمسة (نمط القوة والسيطرة، ونمط التعاون، ونمط التسوية، ونمط التجنب، ونمط التنازل)، ومدى تطبيقها من الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة، ولأغراض الدراسة استخدم الباحث الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٧٥) موظف، وأظهرت الدراسة أن الإدارة تستخدم الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازلياً كالتالي: (نمط القوة، والسيطرة، ونمط التسوية، ونمط التجنب، ونمط التنازل) إلا أن نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة فجميع النسب كانت منخفضة، أما النمط الخامس وهو نمط التعاون غير واضح الاستخدام، فلم يتعرف عليه أفراد العينة، وهذا يدل على إهمال هذا النمط.

## ثانياً الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة بيرسونز (Parsons, 1994) التعرف إلى الأساليب المفضلة لدى مديري المدارس العليا بواشنطن، ولأغراض الدراسة استخدم الباحث الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب التعاون هو الأكثر استخداماً لإدارة الصراع، كما أن المديرين يفضلون أسلوب التكامل أكثر من أي أسلوب آخر، كما وأظهرت الدراسة أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية مثل: العمر، والجنس، والعرق، وحجم المدرسة، ومستوى التعليم، وساعات التدريب على إدارة الصراع.

أما دراسة نواكوسكي (Nowakowski, 1995) فهدفت إلى تحديد أثر الجنس على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية ومديراتها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بواقع (١٠٠) ذكر و (١٠٠) أنثى. واستخدم الباحث أداة لجمع البيانات عبارة عن استبانة قام بتطويرها، وقد أوضحت نتائج الدراسة: أن هناك أثراً للجنس على أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديري ومديرات المدارس الثانوية، حيث إن الذكور كانوا أكثر استخداماً لأسلوب التعاون، وأسلوب التوفيق، بينما الإناث أكثر استخداماً لأسلوب المنافسة في إدارة الصراع التنظيمي.

وهدفت دراسة هاموند (Hammond, 1999) إلى التعرف إلى أنماط الصراع المفضلة للموظفين في منطمتين، وللطلبة في جامعة واحدة في الولايات المتحدة، ولأغراض الدراسة استخدم الباحث الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط التكاملي احتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع، وتلاه النمط الإجباري، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع.

أما دراسة هنكن وكيستون ودي (Henkkin & Cistone & Dee, 2000) فهدفت إلى التعرف إلى الأساليب المفضلة لحل الصراع التنظيمي لدى مديري هذه المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٣) مديرين من مديري المدارس الواقعة في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: نادراً ما يلجأ المديرون إلى استخدام استراتيجية التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس. وتبين أن أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل المديرين هي استراتيجية التعاون. وكانت استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة حسب تفضيلات المديرين لها هي: استراتيجية التعاون، المنافسة، والتجنب. وكلما زاد عدد المشاركين في حل الصراع، كلما زاد اللجوء إلى استراتيجية التعاون كأسلوب للحل.

كما هدفت دراسة ولت (Welt, 2000) التعرف إلى الفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الشاملة والمدارس المتوسطة، وذلك من خلال إجراء مقارنة بين الاستراتيجيات التي يستخدمها كل منهم، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤) مدير مدرسة شاملة و (٣٩) مدير مدرسة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس المتوسطة يمارسون استراتيجية التوفيق في إدراتهم للصراع أكثر من مديري المدارس الثانوية الشاملة، أما بالنسبة للاستراتيجيات الأخرى التي بحثتها الدراسة وهي استراتيجية: التعاون، والاسترضاء، والتجنب، والمنافسة، فليس هناك فروق دالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الشاملة، والمدارس المتوسطة لهذه الاستراتيجيات.

أما دراسة نفزات (Nevzat, 2007) فهدفت إلى التعرف إلى أهم الطرق والوسائل التي يستخدمها مديرو المدارس في مواجهة الذي يحدث في المدارس، والتعرف كذلك على رأي مجموعة العاملين تجاه سلوك الإدارة في التعامل مع الصراع الذي يحدث بينهم، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢) مديراً و (٨٠) معلماً من كليات المعلمين في التربية البدنية من تسع إدارات وجامعات في تركيا، ولأغراض الدراسة استخدم الباحث الاستبيان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة يرون أن هناك ضرورة لاستخدام أساليب إدارة

الصراع، وأظهرت الدراسة أن مديرو المدارس ليس لديهم أسلوب معين يُعدُّ الأكثر استخداماً، بينما يلجأ المعلمون إلى أسلوب حل المشكلات في كثير من الأحيان.

وهدفت دراسة كانتكت (Kantek, 2009) التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها طلبة كلية التمريض في تركيا، وأجريت الدراسة على عينة مقدارها (١١٥) طالباً في إحدى الجامعات الحكومية، ولأغراض الدراسة استخدم نموذج المعلومات الشخصية والتنظيمية لحصر الصراع الذي يحدث بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن كثير من الطلبة في الغالب يلجأون إلى استخدام الدمج بين أكثر من أسلوب من أساليب إدارة الصراع، كما أظهرت الدراسة أن الطلبة الذين يعانون من الفشل في حياتهم الدراسية هم عرضة للصراع أكثر من غيرهم.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع، وكون الدراسة الحالية تناولت متغير استراتيجيات إدارة الصراع، لذا استعرض الباحث المجالات التي استفاد منها من الدراسات السابقة في دراسته الحالية، وبين أوجه الاختلاف والشبه مع الدراسة الحالية. وظهر تعدد أهداف الدراسات السابقة تبعاً لطبيعة المشكلة التي هدفت هذه الدراسات لمعالجتها، فبعض هذه الدراسات كان لها أهداف عدة رئيسة وثنائية، وكل هذه الدراسات هدفت إلى دراسة متغير أسلوب إدارة الصراع في الإدارات المدرسية، أو الإدارات العامة باستثناء دراسة الطعاني والضمور (٢٠٠٧) والتي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين في الأردن لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف إلى الاستراتيجيات الشائعة المتبعة في التعامل مع الصراع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.

هناك اتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على متغير إدارة الصراع، ولكن هناك اختلافاً بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، ومكان الدراسة وزمانها، والأدوات المستخدمة، وهناك بعض المتغيرات التي استخدمتها الدراسة الحالية، ولم تستخدمها الدراسات السابقة، كمتغير، نحو: طبيعة العمل، والتخصص، ومكان العمل.

وقد استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها، وكذلك من الأدوات المستخدمة فيها في بناء أداة الدراسة الحالية، كما استفاد أيضاً من هذه الدراسات في تحديد مشكلة الدراسة وتصميمها، كما استفاد أيضاً من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

## طريقة الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المشرفين والمشرفات التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، وبلغ عدد هذه المديريات ثمان، وعدد المشرفين (٢٤٢) مشرفاً ومشرفة (أقسام الإشراف التربوي، للعام الدراسي (٢٠١٠ / ٢٠١١).

### عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على كامل مجتمع الدراسة، والبالغ عدده (٢٤٢) مشرفاً ومشرفة، إلا أن هناك (٣٢) استبانة أُستبعدت لعدم تعبئتها بالكامل، وهناك (٥٥) استبانة تسترجع من أفراد مجتمع الدراسة، وبذلك تكون عينة الدراسة (١٥٥) مشرفاً ومشرفة، والجدول (١) يبين وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

### الجدول (١)

وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة. الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة، والخبرة، والتخصص (علمي، أدبي)، ومديرية التربية (مكان العمل)

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات المستقلة
أ- الجنس		
٥٨,٧	٩١	ذكر
٤١,٣	٦٤	أنثى
%١٠٠	١٥٥	المجموع
ب- المؤهل العلمي		
٥١	٧٩	بكالوريوس
٥,٢	٨	بكالوريوس + دبلوم تربية
٢٥,٢	٣٩	ماجستير تربية فأعلى
١٨,٧	٢٩	ماجستير أكاديمي فأعلى
%١٠٠	١٥٥	المجموع

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات المستقلة
<b>ج- الوظيفة</b>		
٢٣,٢	٣٦	مشرف مرحلة
٧٦,٨	١١٩	مشرف مبحث
٪١٠٠	١٥٥	المجموع
<b>د- خبرة المشرف التربوي</b>		
٣٤,٢	٥٣	أقل من ٥ سنوات
٢٨,٤	٤٤	من ٥ - ١٠ سنوات
٣٧,٤	٥٨	أكثر من ١٠ سنوات
٪١٠٠	١٥٥	المجموع
<b>هـ- التخصص</b>		
٣٩,٤	٦١	علمي
٦٠,٦	٩٤	أدبي
٪١٠٠	١٥٥	المجموع
<b>و- مديرية التربية (مكان العمل)</b>		
١٦,١	٢٥	نابلس
١٥,٥	٢٤	جنين
٧,١	١١	طولكرم
١٥,٥	٢٤	قلقيلية
١٢,٩	٢٠	سلفيت
١٠,٣	١٦	قياطية
٩	١٤	طوباس
١٣,٥	٢١	جنوب نابلس
٪١٠٠	١٥٥	المجموع

## تصميم أداة الدراسة:

بنى الباحث أداة للتعرف إلى مدى استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين وطورها، واستفاد من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها والمقاييس المختلفة التي استخدمت في هذه الدراسات منها دراسة (فطن ٢٠٠١، والطعاني ٢٠٠٧، وأبو عساكر ٢٠٠٨)، كما استفاد أيضاً من الأدب السابق الذي تناول الصراع التنظيمي، ومن خلال كل ذلك بنيت الاستبانة في صورتها النهائية، وتكونت من (٣٦) فقرة موزعة على ست استراتيجيات وهي: استراتيجية التعاون للتعامل مع الصراع التنظيمي وتتكون من (٧) فقرات، واستراتيجية التسوية وتتكون من (٧) فقرات، واستراتيجية الإحالة لمستوى أعلى وتتكون من (٥) فقرات، واستراتيجية المجاملة وتتكون من (٦) فقرات، واستراتيجية التجنب وتتكون من (٦) فقرات، واستراتيجية استخدام السلطة للتعامل مع الصراع التنظيمي وتتكون من (٥) فقرات.

## صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى (Content Validity) فقد تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (١٥) محكماً من المختصين في الإدارة والإشراف التربوي من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، ومن المشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وفرغت وبذلك استبانات التحكيم، وقد أخذت الفقرة التي حصلت على إجماع (١٢) محكماً كحد أدنى، أي بنسبة (٨٠٪) فأعلى مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات، واستبعدت الفقرات التي لم يوافق عليها، واستقرت الاستبانة على صورتها النهائية، وأصبحت مكونة من (٣٦) فقرة موزعة على ست استراتيجيات كما هو مبين: استراتيجية التعاون للتعامل مع الصراع التنظيمي (٧) فقرات، واستراتيجية التسوية (٧) فقرات، واستراتيجية الإحالة لمستوى أعلى (٥) فقرات، واستراتيجية المجاملة (٦) فقرات، واستراتيجية التجنب (٦) فقرات، واستراتيجية استخدام السلطة للتعامل مع الصراع التنظيمي (٥) فقرات.

## ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) لاحتمال الاتساق الداخلي للفقرات، والاستراتيجيات التي تنتمي إليها، وكذلك الدرجة الكلية للمجالات والجدول (٢) يبين ذلك.

## الجدول (٢)

يبين الاستراتيجيات ومعاملات ثباتها

معامل الثبات	الاستراتيجية
٠,٨٦٩	١- استراتيجية التعاون للتعامل مع الصراع التنظيمي
٠,٦٥٩	٢- استراتيجية التسوية
٠,٨٧٢	٣- استراتيجية الإحالة لمستوى أعلى
٠,٣٨٣	٤- استراتيجية المجاملة
٠,٨٠٧	٥- استراتيجية التجنب
٠,٨٤٢	٦- استراتيجية استخدام السلطة للتعامل مع الصراع التنظيمي
٠,٨٣١	الكلي

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات الثبات للاستراتيجيات تراوحت بين (٠,٣٨٣ - ٠,٨٦٩)، وبلغ معامل الثبات الكلي (٠,٨٣١) وجميعها تعبر عن معاملات ثبات جيدة تفي بأغراض الدراسة.

### معياري الحكم:

حُدِّدَت درجة استخدام الاستراتيجية من وجهة نظر المحكمين لكل استراتيجية باعتماد المعيار التالي: إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابة عن الفقرة والاستراتيجية يقع بين (١ - ٢,٤٩) فإن استخدام الاستراتيجية منخفض، أما إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (٢,٥٠ - ٣,٤٩) فإن استخدام الاستراتيجية متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (٣,٥٠ فأكثر) فإن استخدام الاستراتيجية كبير.

### تصميم البحث:

اشتمل البحث على المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة الآتية:

١. المتغيرات المستقلة وتشمل:
  - الجنس وله مستويان: ذكر، وأنثى.
  - الخبرة ولها ثلاثة مستويات وهي: أقل من (٥ سنوات)، (من ٥ - ١٠ سنوات)، (أكثر من ١٠ سنوات).
  - المؤهل العلمي وله أربعة مستويات وهي: بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم تربوية، ماجستير تربوية فأعلى، ماجستير أكاديمي فأعلى.

- مكان العمل (مديرية التربية) ولها ثمانية مستويات وهي: نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، قباطية، طوباس، جنوب نابلس.

- الوظيفة ولها مستويان: مشرف مبحث، مشرف مجال.

٢. المتغير التابع: درجة استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع.

### تطبيق الأداة:

١. صممت أداة البحث وتأكد الباحث من صدقها وثباتها.

٢. حددت عينة البحث من خلال إحصائيات أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.

٣. وزعت أداة البحث على عينة البحث.

٤. الحصول على استجابات أفراد العينة على أداة البحث.

٥. تفرغ الاستجابات وإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة لها.

### المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات التالية: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي One way NOVA، واختبار L.S.D للمقارنات البعدية.

### نتائج الدراسة:

عُولجت البيانات بعد ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يأتي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها:

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة والذي نصه: ما درجة استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين، وللإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستخدام لاستجابات المشرفين عن مدى استخدامهم لكل فقرة من فقرات الاستبانة تقيس كل استراتيجية من الاستراتيجيات الست.

والجدول (٣) يبين ذلك.

### الجدول (٣)

يبين استراتيجيات إدارة الصراع والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستخدام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
أولاً: استراتيجية التعاون للتعامل مع الصراع التنظيمي				
١-	تشجيع أطراف الصراع على سياسة الأخذ والعطاء والحوار البناء	٤,١٧	٠,٨١	كبيرة
٢-	مناقشة موضوع الصراع مع الأطراف المعنية بشكل مباشر	٣,٩٦	٠,٨٥	كبيرة
٣-	تهيئة المناخ الملائم لحل الصراع مع الأطراف المعنية	٣,٩٥	٠,٨٠	كبيرة
٤-	السعي لإيجاد قرار جماعي حول موضوع الصراع	٣,٨٨	٠,٨٣	كبيرة
٥-	التعاون مع الأطراف المعنية لحل الصراع بشكل مرض	٤,٠١	٠,٨٠	كبيرة
٦-	تشجيع أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة	٤,٠٧	٠,٨٥	كبيرة
٧-	دراسة الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع	٣,٩٣	٠,٨٣	كبيرة
	الكلي	٤,٠٠	٠,٦٢	كبيرة
ثانياً: استراتيجية التسوية				
٨-	اقترح حلول تتضمن وجهات نظر أطراف الصراع	٣,٨٥	٠,٧١	كبيرة
٩-	اقترح حلول وآراء وسطية لحل الصراع يرضي جميع الأطراف	٣,٧٤	٠,٧٥	كبيرة
١٠-	تحقيق توقعات واحتياجات أطراف الصراع على حد سواء	٣,٥٩	٠,٨٥	كبيرة
١١-	العمل على تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع	٤,٠٤	٠,٨٠	كبيرة
١٢-	تجاهل الخلافات بين أطراف الصراع والتقليل من شأنها	٣,٠٤	١,١٣	متوسطة
١٣-	حث جميع أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع الصراع	٣,٥٩	٠,٨٧	كبيرة
١٤-	التركيز على نقاط الاتفاق دون الاهتمام بنقاط الخلاف عند حل الصراع	٣,٤٥	١,٠٥	متوسطة
	الكلي	٣,٦١	٠,٥١	كبيرة
ثالثاً: استراتيجية الإحالة لمستوى أعلى				
١٥-	إحالة موضوع الصراع إلى المسؤولين في مديرية التربية لتوافر الصلاحيات لحلها	٣,٣٥	٠,٩٧	متوسطة
١٦-	متابعة موضوع الصراع مع المسؤولين في مديرية التربية	٣,٥٤	٠,٩٨	كبيرة

د. عاكف عبد الله الخطيب

د. سهيل محمود الزعبي

أ. مجدولين سلطان بني عبد الرحمن

مستوى فاعلية مؤسسات و مراكز التربية الخاصة

التي تُعنى بالتوحيد في الأردن وفقاً للمعايير العالمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
١٧-	إحالة موضوع الصراع إلى المسؤولين في مديرية التربية في حالة تشدد أطراف الصراع وإظهار عدم التعاون	٣,٧٦	١,٠١	كبيرة
١٨-	العمل بالتعاون مع المسؤولين في مديرية التربية لإيجاد أفضل الحلول لحل الصراع	٣,٧٩	٠,٨٧	كبيرة
١٩-	إحالة موضوع الصراع إلى المسؤولين في مديرية التربية في حالة تعدد أطراف الصراع	٣,٥٩	٠,٩٢	كبيرة
	الكلي	٣,٦١	٠,٧٧	كبيرة
رابعاً: استراتيجية المجاملة				
٢٠-	استخدام عبارات اللطف والدبلوماسية في التعامل مع أطراف الصراع	٤,١٠	٠,٨٢	كبيرة
٢١-	الحرص على مراعاة شعور أطراف الصراع وتجنب إحراجهم	٣,٩٧	٠,٨٧	كبيرة
٢٢-	عدم إظهار الغضب أمام أطراف الصراع حفاظاً على العلاقات الطيبة معهم	٣,٩٦	٠,٩٠	كبيرة
٢٣-	تقدير وجهات نظر أطراف الصراع على الرغم من عدم الاقتناع بها	٣,٦٢	٠,٨٥	كبيرة
٢٤-	مجاملة أطراف الصراع حتى لو كان ذلك على حساب العمل	٢,٤١	٤,٤٠	منخفضة
٢٥-	السعي إلى أن تكون الحلول الموضوعة مقبولة من أطراف الصراع	٣,٨٠	٠,٧٩	كبيرة
	الكلي	٣,٦٤	٠,٩٧	كبيرة
خامساً: استراتيجية التجنب				
٢٦-	ترك مشكلة الصراع للأطراف المعنية ليجدوا لها حلاً بأنفسهم	٢,٧٢	٠,٩٩	متوسطة
٢٧-	إهمال الصراع على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه	٢,٣٥	١,٠٧	منخفضة
٢٨-	تجنب موضوعات الصراع التي تحصل حفاظاً على الانسجام في علاقات العمل	٢,٩٥	٠,٩٥	متوسطة
٢٩-	تأجيل قضايا الصراع حتى يتوافر الوقت الكافي للتفكير فيها	٢,٨٣	٠,٩٨	متوسطة
٣٠-	تفادي كل موقف يقود إلى جدل ونقاش غير مجد	٣,٤٤	١,٠٣	متوسطة
٣١-	تجنب الموضوعات التي تسبب الصراع	٣,٥٢	٠,٩٩	كبيرة
	الكلي	٢,٩٧	٠,٧١	متوسطة
سادساً: استراتيجية استخدام السلطة للتعامل مع الصراع التنظيمي				
٣٢-	ممارسة الصلاحيات لإنهاء الصراع	٣,٤٥	٠,٨٩	متوسطة
٣٣-	التعبير ببلغة مباشرة و صريحة لإصدار حكم لإنهاء الصراع	٣,٥٢	٠,٩٤	كبيرة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
٣٤-	استخدام الشدة والحزم لإنهاء الصراع	٣,٠٧	٠,٩٩	متوسطة
٣٥-	استخدام العقاب القانوني حتى يتراجع أطراف الصراع عن مواقفهم المتشددة بشأن موضوع الصراع	٢,٩٢	١,٠١	متوسطة
٣٦	الضغط على أطراف الصراع لقبول الحل المطروح	٢,٩٦	١,٠٢	متوسطة
	الكلي	٣,١٨	٠,٧٦	متوسطة

\* أقصى درجة للاستجابة (٥)

يتضح من الجدول (٣) أن درجة استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظرهم كانت على الترتيب التالي تنازلياً: استراتيجية التعاون، واستراتيجية المجاملة، واستراتيجية التسوية، واستراتيجية الاحالة لمستوى أعلى، واستراتيجية استخدام السلطة للتعامل مع الصراع، واستراتيجية التجنب.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع تعزى لجنس المشرف التربوي. ولفحص الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين حيث يبين الجدول (٤) نتائج اختبار (ت).

#### الجدول (٤)

يبين التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة

الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت)	مستوى الدلالة ×
ذكر	٩١	٣,٤٧	٠,٤١	٢,٠٦	٠,١٧
أنثى	٦٤	٣,٦٤	٠,٥٣		

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

يتضح من الجدول (٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0,05$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع تعزى لجنس المشرف التربوي، إذ بلغت قيمة (ت) (٢,٠٦) ومستوى دلالتها (٠,١٧).

**النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع تعزى لخبرة المشرف التربوي. ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي One way ANOVA حيث يبين الجدولان (٦، ٥) نتائج تحليل التباين.

**الجدول (٥)**

يبين التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من (٥) سنوات	٥٣	٣,٥٦	٠,٣٨
من (٥ - ١٠) سنوات	٤٤	٣,٦١	٠,٥٦
أكثر من (١٠) سنوات	٥٨	٣,٤٧	٠,٤٦
الكلي	١٥٥	٣,٥٤	٠,٤٧

**الجدول (٦)**

يبين مصدر التباين ودرجات الحرية ومجموع المربعات ومتوسط المربعات وقيمة (ف) ومستوى الدلالة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	مستوى الدلالة ×
بين المجموعات	٢	٠,٥٣	٠,٢٦	١,٢١	٠,٣٠
داخل المجموعات	١٥٢	٣٢,٩١	٠,٢٢		
الكلي	١٥٤	٣٣,٤٣			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

يتضح من الجدول (٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع تعزى لخبرة المشرف التربوي، إذ بلغت قيمة ف (١,٢١) ومستوى دلالتها (٠,٣٠).

**النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي للمشرف

التربوي. ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي One way ANOVA حيث يبين الجدولان (٧، ٨) نتائج تحليل التباين.

#### الجدول (٧)

يبين التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	٧٩	٣,٥٤	٠,٤٣
بكالوريوس + دبلوم تربوية	٨	٣,٥٣	٠,٥٦
ماجستير تربوية فأعلى	٣٩	٣,٤٦	٠,٣٦
ماجستير أكاديمي فأعلى	٢٩	٣,٦٥	٠,٦٣
الكلية	١٥٥	٣,٥٤	٠,٤٧

#### الجدول (٨)

يبين مصدر التباين ودرجات الحرية ومجموع المربعات ومتوسط المربعات وقيمة (ف) ومستوى الدلالة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	مستوى الدلالة ×
بين المجموعات	٣	٠,٦١	٠,٢٠	٠,٩٣	٠,٤٣
داخل المجموعات	١٥١	٣٢,٨٢	٠,٢٢		
الكلية	١٥٤	٣٣,٤٣			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

يتضح من الجدول (٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0,05$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع، تعزى للمؤهل العلمي للمشرف التربوي، إذ بلغت قيمة ف (٠,٩٣) ومستوى دلالتها (٠,٤٣).

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع، تعزى لتخصص المشرف التربوي (علمي، أدبي). ولفحص الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين حيث يبين الجدول (٩) نتائج اختبار (ت).

## الجدول (٩)

يبين التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة

مستوى الدلالة ×	(ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	التخصص
٠,٠٩	٢,٩١	٠,٥٦	٣,٥٢	٦١	علمي
		٠,٣٩	٣,٥٥	٩٤	أدبي

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع، تعزى لتخصص المشرف التربوي، إذ بلغت قيمة (ت) (٢,٩١) ومستوى دلالتها (٠,٠٩).

## النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع، تعزى لوظيفة المشرف التربوي (مشرف مبحث، ومشرف مرحلة). ولفحص الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين حيث يبين الجدول (١٠) نتائج اختبار (ت).

## الجدول (١٠)

يبين وظيفة المشرف والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة

مستوى الدلالة ×	(ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	وظيفة المشرف
٠,٨٤	٠,٠٤١	٠,٤٩	٣,٥٤	١١٩	مشرف مبحث
		٠,٣٩	٣,٥٥	٣٦	مشرف مرحلة

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع تعزى لوظيفة المشرف التربوي (مشرف مبحث، ومشرف مرحلة)، إذ بلغت قيمة (ت) (٠,٠٤١) ومستوى دلالتها (٠,٨٤).

### النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمديرية التربية والتعليم (مكان العمل). ولفحص الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي One way ANOVA حيث تبين الجداول (١١، ١٢، ١٣) نتائج تحليل التباين.

#### الجدول (١١)

يبين التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

مديرية التربية والتعليم (مكان العمل)	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نابلس	٢٥	٣,٤٨	٠,٣٩
جنين	٢٤	٣,٤٧	٠,٢٩
طولكرم	١١	٣,٥٥	٠,٢٤
قلقيلية	٢٤	٣,٤٢	٠,٣٥
سلفيت	٢٠	٣,٥٢	٠,٤٧
قباطية	١٦	٣,٨٧	٠,٥٣
طوباس	١٤	٣,٣٥	٠,٤٣
جنوب نابلس	٢١	٣,٧٢	٠,٧١
الكلية	١٥٥	٣,٥٤	٠,٤٧

#### الجدول (١٢)

يبين مصدر التباين ودرجات الحرية ومجموع المربعات ومتوسط المربعات وقيمة (ف) ومستوى الدلالة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	مستوى الدلالة ×
بين المجموعات	٧	٣,٤٩	٠,٥٠	٢,٤٤	٠,٠٢×
داخل المجموعات	١٤٧	٢٩,٩٤	٠,٢٠		
الكلية	١٥٤	٣٣,٤٣			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

يتضح من الجدول (١٢) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام إدارة الصراع تعزى لمديرية

التربية والتعليم (مكان العمل) ، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق استخدم الباحث اختبار L.S.D للمقارنات البعدية بين المجموعات ونتائج الجدول (١٣) تبين ذلك.

### الجدول (١٣)

يبين نتائج اختبار L.S.D للمقارنات البعدية لدرجة استخدام المشرفين التربويين استراتيجيات إدارة الصراع تبعاً لمتغير مديرية التربية والتعليم (مكان العمل)

جنوب نابلس	طوباس	قباطية	سلفيت	قلقيلية	طولكرم	نابلس	جنين	مديرية التربية والتعليم
٢٤٩٣٤. -	١٢٢٣٥.	٤٠٣٩٤. -x	٠٥٣٢٤. -	٠٤٢٨٢.	٠٨٢٩١. -	٠١٣٥٢. -		جنين
٢٣٥٨٢. -	١٣٥٨٧.	٣٩٠٤٢. -x	٠٣٩٧٢. -	٠٥٦٣٤.	٠٦٩٣٩. -			نابلس
١٦٦٤٣. -	٢٠٥٢٧.	٣٢١٠٢. -	٠٢٩٦٧.	١٢٥٧٤.				طولكرم
٢٩٢١٦. -x	٠٧٩٥٣.	٤٤٦٧٦. -x	٠٩٦٠٦. -					قلقيلية
١٩٦١٠. -	١٧٥٦٠.	٣٥٠٦٩. -x						سلفيت
١٥٤٦٠.	٥٢٦٢٩.x							قباطية
٣٧١٦٩. -x								طوباس
								جنوب نابلس

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

يتضح من الجدول (١٣) أنه توجد فروق دالة إحصائياً من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم الآتية:

- قباطية و جنين و نابلس و قلقيلية و سلفيت و طوباس و لصالح قباطية.

- جنوب نابلس و قلقيلية و طوباس و لصالح جنوب نابلس.

### مناقشة النتائج والتوصيات:

يتناول هذا الجزء مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات المنبثقة

عنها في ضوء النتائج التي توصلت إليها.

### مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس وفرضياتها:

أظهرت نتائج الجدول (٣) أن استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التالية كانت بدرجة كبيرة: استراتيجية التعاون، والتسوية، والاحالة لمستوى أعلى،

والمجاملة، وكان استخدامهم لاستراتيجيتي: التجنب، واستخدام السلطة بدرجة متوسطة، هذا في حين كان ترتيب استخدام المشرفين للاستراتيجيات من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً كما يأتي: استراتيجية التعاون إذ بلغ متوسط الدرجة الكلية للاستخدام (٣,٩٩)، يليها استراتيجية المجاملة وبلغ متوسط الدرجة الكلية للاستخدام (٣,٦٤)، ثم استراتيجية التسوية وبلغ متوسط الدرجة الكلية للاستخدام (٣,٦١)، يليها استراتيجية الاحالة لمستوى أعلى، وبلغ متوسط الدرجة الكلية للاستخدام (٣,٦٠)، ثم استراتيجية استخدام السلطة وبلغ متوسط الدرجة الكلية للاستخدام (٣,١٨)، وأخيراً استراتيجية التجنب وبلغ متوسط الدرجة الكلية للاستخدام (٢,٩٧).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في حال ظهور الصراع الفردي داخل بيئات العمل يجب على المشرفين التربويين اتباع استراتيجية معينة لتخفيف حدة الصراع بشكل يؤدي إلى تقليل الخسارة المترتبة على هذا الموقف، وعلى المشرفين بذل الجهود لحل الصراع، وتوخي الدقة والموضوعية في معالجته، وقد يكون للصراع أثر سلبي أو ايجابي على أداء المؤسسة والأداء الوظيفي لكل من المعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين.

وقد أظهرت الأبحاث والدراسات على أنه في حال توافر الصراع بدرجة منخفضة، فإن آثاره تكون غير إيجابية على الأداء الوظيفي بسبب تميز ملامح أو صفات المنظمة الإدارية بحالة اللامبالاة والركود وضعف الاستجابة للتغيير، بالإضافة إلى النقص في الأفكار الجيدة والإبداعية، مما ينعكس على أداء المنظمة بصورة سلبية لا إيجابية (اللوزي، ٢٠٠٣، ص ١٠٣).

ويمكن أن يعزى ذلك للظرف السياسي السائد في فلسطين، ولطبيعة عمل المشرفين التربويين والذي يركز على الجانب الفني أكثر منه على الجانب الإداري، لذلك جاء استخدام استراتيجيتي استخدام السلطة، والتجنب بدرجة متوسطة، لأن المشرف التربوي إذا استخدم الشدة أو الضغط على أطراف الصراع لقبول الحل الذي يطرحه، أو ممارسة صلاحياته لإنهاء الصراع أو ترك مشكلة الصراع للأطراف المعنية ليجدوا لها حلاً بأنفسهم، كل ذلك سوف يؤثر سلباً على عمل المشرف وبالأخص الجانب الفني، وحتى يستطيع المشرف تأدية دوره الفني لا بد من أن ينال ثقة مرؤوسه.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسات بيرسونز (١٩٩٤)، و فطن (٢٠٠١) ، والمومني (٢٠٠٣)، والخالدي (٢٠٠٨) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أن استراتيجية التعاون هي أكثر هذه الاستراتيجيات استخداماً، في حين اختلفت مع النتائج التي توصلت

اليها دراسة أبو عساكر (٢٠٠٨) والتي أظهرت أن نمط التعاون غير واضح للاستخدام، ولم يتعرف عليه أفراد العينة وهذا يعني اهمالهم لهذا النمط.

### مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

أظهرت نتائج الجداول (٤، ٦، ٨، ٩، ١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) من وجهة نظر المشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع، تعزى لكل من جنس المشرف، وخبرته، ومؤهله العلمي، وتخصصه، ووظيفته، في حين أظهرت نتائج الجدول (١٣) أن هناك فروقاً دالة إحصائية، تعزى لمكان العمل ولصالح مديرتي تربية قباطية وجنوب نابلس.

ويمكن تفسير هذه النتائج التي توصلت اليها فرضيات الدراسة بأن جميع المشرفين التربويين يستخدمون استراتيجيات إدارة الصراع نفسها بغض النظر عن متغيرات جنس المشرف، وخبرته، ومؤهله العلمي، وتخصصه، ووظيفته، وقد يعزى عدم وجود فروق إلى أن المشرفين أنفسهم يعملون في ظروف عمل متشابهة، إذ إنهم يتبعون التعليمات والقوانين وأنظمة العمل نفسها، يضاف إلى ذلك غلبة الجانب الفني في عملهم على الجانب الإداري، كما أن الدور الأساسي للمشرف التربوي هو تحسين العملية التعليمية، وزيادة الدافعية للمعلمين ومديري المدارس الذين يشرفون عليهم، والمحصلة النهائية لكل ذلك زيادة الإنتاجية لديهم لتحسين أدائهم، لذا لا بد من أن يكونوا محل ثقة لديهم، وأن يتصفوا بقدر عالٍ من الموضوعية عند تعاملهم مع إدارة الصراع حتى لا يؤثر ذلك سلباً على الدور الملقى على عاتقهم، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى أن جميع المشرفين تلقوا الخبرة نفسها عن طريق الدورات التدريبية التي خضعوا لها في أثناء ممارستهم لعملهم الإشرافي.

أما فيما يتعلق بمكان العمل فأظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي كما يتضح من الجدولين (١٢، ١٣) أن هناك فروقاً دالة إحصائية لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمديرية التربية والتعليم (مكان العمل) وأن هذه الفروق لصالح مديرتي تربية قباطية وجنوب نابلس، ويمكن تفسير هذه النتيجة لنمط مديري التربية والتعليم، ورئيسي قسمي الإشراف التربوي في هاتين المديريتين، وإيمانهم بأهمية العمل الإشرافي ودور المشرف التربوي في تطوير العملية التعليمية التعلمية، مما دفعهم لمتابعة والمشرفين التربويين وتشجيعهم في هاتين المديريتين لتطوير نموهم المهني، وانعكس ذلك إيجاباً على عملهم، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسات: الوشاحي (٢٠٠٢)، والمومني (٢٠٠٣)، والطعاني والضمور (٢٠٠٧)، حيث أظهرت أن هناك اختلافاً بين الإداريين في استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير مكان العمل.

## التوصيات:

وفي ضوء النتائج السابقة برزت التوصيات الآتية:

١. بناء برنامج تدريبي للمشرفين التربويين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
٢. إلحاق المشرفين التربويين الجدد بدورات تدريبية، على أن يكون أحد محاور هذه الدورات استراتيجيات إدارة الصراع.
٣. أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت مستخدمة من المشرفين التربويين كافة، وبدرجة تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة، ويوصي الباحث باستخدام النتائج في تزويد المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات شمال فلسطين بالتغذية الراجعة عن جوانب القوة والضعف في إدراتهم للصراع، وتعزيز جوانب القوة وتلافي القصور مما يسهم في تحسين ممارساتهم.
٤. إجراء دراسات وبحوث أخرى مشابهة تتناول دراسة استراتيجيات إدارة الصراع للمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات أخرى، والمقارنة بينها للوصول إلى نتائج تسهم في تطوير الإشراف التربوي في فلسطين.

## المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

١. أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن حامد (٢٠٠٨) أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
٢. البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٥) الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، ط ١، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٣. بطاح، أحمد (٢٠٠٦) قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق.
٤. الخالدي، أحمد بن محمد بن مهدي (٢٠٠٨) أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٥. رمضان، ريم (٢٠٠١) أساليب إدارة الصراع الشخصي وأثره في الأداء التنظيمي من وجهة نظر السادة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق: سوريا.
٦. السعود، راتب (٢٠٠٢) الإشراف التربوي، عمان: مركز طارق.
٧. شحادة، توفيق ابراهيم (١٩٩٢) الصراع التربوي البناء، الأونروا، معهد التربية عمان: الأردن.
٨. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (٢٠٠٧) نظرية المنظمة، ط ٣، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٩. الطعاني، حسن أحمد والضمور، سامي أحمد (٢٠٠٧) أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي، مجلة العلوم التربوية القطرية، العدد ١١، ص. ص ٢٥٧ - ٢٩٦.

١٠. عبد الواحد، مؤمن خلف (٢٠٠٨) الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
١١. عبوي، زيد منير (٢٠٠٦) الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
١٢. العتيبي، منيرة بنت نايف (٢٠٠٧) إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض، تصور مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
١٣. العديلي، ناصر محمد (١٩٩٥) إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور مقارن، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة.
١٤. العطية، ماجدة (٢٠٠٣) سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
١٥. فطن، طفول بنت سهيل (٢٠٠١) أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط: سلطنة عُمان.
١٦. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٦) نظرية المنظمة والتنظيم، ط ٢، عمان: دار وائل للنشر.
١٧. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠) دراسات للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
١٨. قطيشات، ليلي عبد الحليم (٢٠٠٦) إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
١٩. اللوزي، موسى (١٩٩٩) التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر.
٢٠. اللوزي، موسى (٢٠٠٣) التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

٢١. مصطفى، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٧) الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط٢، القاهرة: دار الفكر العربي.
٢٢. المغربي، كامل محمد (١٩٩٤) السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
٢٣. المومني، واصل جميل (٢٠٠٣) علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
٢٤. وزارة التربية والتعليم الأردنية (٢٠٠٢) دليل الإشراف التربوي، مديرية التدريب والتأهيل والإشراف التربوي، عمان: الأردن.
٢٥. وشاحي، مروان (٢٠٠٢) إدارة الصراع التنظيمي لدى اداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.

## ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Hammond, L. J. (1999) *An investigation of the primary and secondary conflict management style performances of males and females in the roles of managers and colleague students, Dissertation abstracts international, AAC 993304.*
2. Hellriegel, D. & Slocum J. W. (1978) *Management: Contingency Approach. 2<sup>nd</sup>. ed, Addison- wesley Publishing Co.*
3. Henkin, A, B. & Cistone, P. J. & Dee, J. R (2000) , *Conflict Management Strategies of Principals in Site- based Manger School. Journal of Educational Administration, Vol. 38, No. 2, P. P 142- 158.*
4. Kantek, Filiz & Gezer, Nurdan (2009) : “*Conflict in schools: student nurses’ conflict management styles, Nurse Education Today, Vol 29, No1, Pa (100- 107) .*
5. [http://www.nurseeducationtoday.com/article/S0260-6917\(08\)00102-0/abstract](http://www.nurseeducationtoday.com/article/S0260-6917(08)00102-0/abstract) (2010- 12- 9)

6. Lippitt, J. L (1982) *Managing Conflict in Today's Organizations*. *Training Journal*, Vol. 36, No. 2, P. P. 67- 74.
7. Nevzat, Mirzeoglu (2007) : 'Conflict and Management: A Study at Schools of Physical Education and Sport in Turkey". *SPRING*. Vol 43, No2, pa (1) [http:// www. eric. ed. gov/ ERICWebPortalrecordDetail?accno= ED503760](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortalrecordDetail?accno=ED503760) (2010- 12- 13)
8. Nowakowski, D. W. (1995) . *Gender Differences in Organizational Conflict Management Styles*. *Dissertation Abstracts International*, Vol. 55, No. 6, P. P 2338- A.
9. Ovens, R. J. (1981) *Organizational Behavior in Education*. (2nd. ed) . Newjersey: Prentice- hall, Inc, Englewood Cliffs.
10. Parsons Larry. C (1994) *Analysis of crisis conflict resolution strategies preferred by Washington*.
11. Robbins, S. (1984) *Management: Concepts and Practice*. Newjersey: Prentice- Hall Inc. Englewood Cliffs.
12. Robbins Stephen. A. (2007) *Organizational Behavior*. 12th Edition, Prentice Hall.
13. *Statc public high school principals*. *DAI*. Vol 55 No. 4 A- 823.
14. Thomas and Schmidit, W. H. (1976) *Asurvery of managerial interests with respect to conflict*, *Academy of managerial Journal*.
15. Welt, Ellen. S. (2000) . "Conflict Management Styles of Middle School Principals Compared to Comprehensive High School Principals". (Doctoral Dissertation, University of Laverne) . *Dissertation Abstracts International*, Nov, vol, 61, no, 05, PP. 1707.

د. عاكف عبد الله الخطيب

د. سهيل محمود الزعبي

أ. مجدولين سلطان بني عبد الرحمن

مستوى فاعلية مؤسسات و مراكز التربية الخاصة

التي تُعنى بالتوحد في الأردن وفقاً للمعايير العالمية

---