

2023

Conflict Management Effectiveness Degree of Educational School Principals at Jerusalem District and its Relationship to Teachers' Morale درجة فاعلية إدارة الصراع لدى مديري مدارس التربية في لواء القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين

Morsi Mustafa Abu Salih
Palestine, Morsi.st@gmail.com

Khalifeh Mustafa Abu-Ashour
Faculty of Education\ Yarmouk University\Jordan, AbuAshour@yu.edu.jo

Hadi Mohamad Tawalbeh
Faculty of Education\ Yarmouk University\Jordan, hadi.tawalbeh@yu.edu.jo

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes>

 Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

Abu Salih, Morsi Mustafa; Abu-Ashour, Khalifeh Mustafa; and Tawalbeh, Hadi Mohamad (2023) "Conflict Management Effectiveness Degree of Educational School Principals at Jerusalem District and its Relationship to Teachers' Morale
درجة فاعلية إدارة الصراع لدى مديري مدارس التربية في لواء القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين," *Jordanian Educational Journal*: Vol. 8: Iss. 4, Article 9.
Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes/vol8/iss4/9>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jordanian Educational Journal by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

Conflict Management Effectiveness Degree of Educational School Principals at Jerusalem District and its Relationship to Teachers' Morale

Morsi Mustafa Abu Salih*
Prof. Khalifeh Mustafa Abu-Ashour**
Prof. Hadi Mohamad Tawalbeh***

Received 9/10/2020

Accepted 12/12/2020

Abstract:

The study aimed to evaluate the conflict management effectiveness degree of educational school principals at Jerusalem district and its relationship to teachers' morale. The study sample consisted of (384) school teachers selected using stratified random method. To achieve the study objectives. The correlational descriptive methodology was used. A questionnaire was used to collect data. The study showed that the degree of conflict management effectiveness among the principals of education schools in Jerusalem district from teachers' point of view was moderate. It also showed that the degree of morale of teachers from their point of view was moderate. The study revealed a positive significant correlation between the degree of conflict management effectiveness among the school principals and the degree of morale of teachers in the education schools in Jerusalem district.

Keywords: Conflict Management, Morale, School Principals, School Teachers, Jerusalem district.

Palestine\ Morsi.st@gmail.com *

Faculty of Education\ Yarmouk University\Jordan\ abuashour@yu.edu.jo **

Faculty of Education\ Yarmouk University\Jordan\ hadi.tawalbeh@yu.edu.jo ***

درجة فاعلية إدارة الصراع لدى مديري مدارس التربية في لواء القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين

مرسي مصطفى أبو صالح*

أ.د. خليفة مصطفى أبو عاشور**

أ.د. هادي محمد طوالبه***

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف درجة فاعلية إدارة الصراع لدى مديري مدارس التربية في لواء القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (384) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام الاستبانة. أشارت النتائج إلى أنّ درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التربية في لواء القدس من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأنّ درجة الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة فاعلية إدارة الصراع لدى مديري المدارس وبين درجة الروح المعنوية لدى المعلمين في مدارس التربية في لواء القدس.

الكلمات المفتاحية: فاعلية إدارة الصراع، الروح المعنوية، مديرو المدارس، معلمو المدارس، لواء القدس.

* فلسطين/ Morsi.st@gmail.com

** كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ abuashour@yu.edu.jo

*** كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ hadi.tawalbeh@yu.edu.jo

المقدمة:

تُعد المدرسة من المؤسسات التربوية التي تتصف بمستويات عالية من الصراع التنظيمي نظراً لأنها تقوم على تفاعلات إنسانية بين المديرين والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم مما يعني أنّ هناك ضرورة لإدارة هذا النوع من الصراعات بشكلٍ فاعل من خلال تبني مديري المدارس لاستراتيجيات أثبتت فاعليتها. كما وتؤثر طبيعة إدارة الصراع لدى المديرين على الجوانب الإنسانية للمعلمين، والتي من أهمها الروح المعنوية التي يمكن وصفها بأنها المحرك الأساسي للتميز المؤسسي من قبل المعلمين.

والصراع ظاهرة تحدث في كافة المجتمعات الإنسانية، سواءً أكانت تنظيمات سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية، كما يحصل داخل الفرد نفسه نتيجة تعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية، وكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آنٍ واحد من ناحيةٍ أخرى، ومن الطبيعي تعارض هذه الأدوار مما يقود إلى نوع من الصراع الداخلي (Al-Qaryoty, 2003). ويرى روبنز وجودج (Robbins & Judge, 2017) بأنّ الصراع عملية تبدأ نتيجة شعور طرف بأن الطرف الآخر يحمل له مشاعر سلبية أو أنه يؤثر عليه بصورة سلبية. كما عرفه الدراجي (Al-Daraji, 2017) بأنه الخلاف بين العاملين والإدارة، نتيجة اختلاف القيم والثقافات وتداخل الأدوار وتعارض المصالح، في المنظمات الرسمية وغير الرسمية وفي العلاقات والذي يؤثر في التوازن بين مدخلات المنظمة ومخرجاته. ويبدأ الصراع عندما يشعر الفرد بالتعارض بين اهتماماته واهتمامات الجماعة، والذي يولد شعوراً بأنّ الأفعال التي يقوم بها غيره تعترض مصالحه، ويتحول الشعور إلى صراع بين الفرد والجماعة.

وقد تباينت الآراء بشأن الصراع وانعكاساته، إذ ينظر أتباع المدرسة التقليدية للصراع على أنه ظاهرة سلبية لا بد من تجنبها والقضاء عليها بوصفها سلوكاً تخريبياً وخطراً إدارياً؛ فإذا كانت الأهداف واضحة، وكان أسلوب العمل مناسباً وعقلانياً، وتقييم الأداء والترقية موضوعية وفق أسس موضوعية، فإن الصراعات أمرٌ سلبي لا مبرر له، وعلى الإدارة عدم السماح بحدوثه، والتدخل بشكلٍ مباشر لحله والفصل بين أطراف الصراع، وهذه النظرة تعيق عملية حل الصراعات بشكلٍ إيجابي، وبالتالي فوات فرصة الاستفادة من الجانب الإيجابي للصراع إذا ما وُجِه بصورةٍ صحيحة (Al-Qaryoty, 2003). ويرى أنصار المدرسة الحديثة أن الصراع ضروريٌ للتجديد الذي هو من سمات المؤسسات الحديثة، من خلال إيجاد التحدي وكسر روتينية العمل وطرح الأفكار

الجديدة كوسيلة للتجديد والتطوير، شريطة ألا يتفاقم الصراع مما يعيق أداء العمل (Rababah, 2015). وتتمثل أسباب الصراع فيما يأتي:

1. **تعارض الأهداف**، بين الأفراد العاملين في التنظيم وبين الأفراد والمؤسسة، والذي يؤدي لحالة من عدم الاستقرار داخل الفرد كون مصالحه مهددة بمصالح الآخرين (Al-Shama'a & Hmoud, 2007).

2. **النمط السلوكي للفرد**، يشكل محرضاً أساسياً للصراع، فبعض الأفراد يمتلكون شخصيات انعزالية ومتعصبة تتنافى مع طبيعة العمل المنظمي الجماعي، مما يجعل تكيفهم مع الجماعة صعباً ومثيراً للصراع (Maher, 2006).

3. **عدم وضوح المسؤوليات**، مما يؤدي إلى تعدد الجهات المؤدية لذات العمل وتداخل العمل مما ينشئ الصراع (Al-Ayasrah & Bany Ahmad, 2008).

4. **التغير في السلطات والصلاحيات**، قد يؤدي إلى الاضطراب على مستوى الفرد إذا ما نقصت هذه السلطات أو انتقلت إلى فرد آخر (Al-Dairi, 2018).

5. **ضعف قنوات الاتصال**، باعتبار وظيفتها تبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، فإنّ تردّي وضعها يؤدي إلى تضارب القرارات؛ نتيجة عدم وصولها في موعدها وتعدد الجهات المصدرة لها مما يؤدي للصراع (Al-Shama'a & Hmoud, 2007).

وإدارة الصراع عملية تتضمن إجراءات الإدارة وأساليبها المتبعة بغية إيجاد حلول للخلافات والنزاعات بين العاملين في المؤسسة نتيجة الضغوط أو تعارض مصالح الأفراد والجماعات (Al-Qureishi & Fa'ez, 2015). وتعرفها الشويحات والعمامرة (Al-Shweihat & Amayreh, 2019) بأنها الأساليب المستخدمة لإيجاد الحلول والبدائل لمواقف الصراع والمشكلات التي تحدث بين الأفراد والمجموعات في أماكن العمل في مختلف المؤسسات.

ومما لا شك فيه أن البيئة المدرسية معرضة للصراع الذي يؤثر في الإدارة والمعلمين والطلبة، ويعتمد نجاح عملية إدارة الصراع على مقدرة مدير المدرسة على توظيف الطاقات بشكل يحقق أهداف العملية التعليمية ويضمن كفاءة المخرجات، وهذا يتطلب القيام بمهام تهدف إلى تنسيق كافة الجهود لتحقيق الأهداف (Atewi, 2001). وتؤدي إدارة الصراع دوراً حاسماً في تشكيل بيئة عمل جيدة. وإدارة الصراع بفاعلية، ينبغي تحديد مصدر النزاع وأسبابه، وإدارة النزاعات بأسلوب بناء، ودمج الأطراف المتصارعة وتعزيز العلاقات؛ نظراً لأنّ عدم إدارة الصراع قد يؤدي

إلى تضرر المؤسسة (Turnuklu, 2005).

و تُعد فاعلية إدارة الصراع المدخل الأساسي للعمل على تطوير المؤسسات التربوية وخاصةً المدارس؛ نظراً لحاجتها إلى مستويات معتدلة من الصراع بهدف تجنب الروتين في العمل والملل والركود مما يؤدي إلى نموها وفعاليتها (Hammad & Salameh, 2019). ويمكن تحقيق فاعلية إدارة الصراع من خلال تبني استراتيجية التعاون التي تقوم على تأكيد الذات وإيجاد الحلول المقبولة بصورة تعاونية؛ واستراتيجية المنافسة التي تتسم بدرجات عالية من الذاتية وعدم التعاون والاهتمام بالذات فقط؛ واستراتيجية التجنب التي تكون فيها الذاتية والتعاون متدنيين ويميل الفرد إلى الهروب والانسحاب من مواجهة الصراع (Al-Heet & Abdulaal, 2017).

ويختلف مستوى فاعلية إدارة الصراع كما تشير شانديليا وأناساسيو (Chandolia & Anastasiou, 2020) وفقاً لأسلوب القيادة وإدارة الصراع المتبع، إذ تشير تصورات المعلمين إلى أن الصراع المدرسي قضية متكررة وأن أساليب إدارة الصراع والقيادة التي يعرضها مدير المدرسة ذات تأثير على النتائج المتحققة من هذه العملية، باعتبار أن النظام التعليمي ينطوي على درجة من المركزية، وأن هناك عديد من مصادر النزاع والصراع المدرسي التي تكون نتيجة للنظام المستخدم في اتخاذ القرارات. كما وأن فاعلية إدارة الصراع من العوامل التي تسهم في فعالية الأداء المدرسي ونجاحه، والذي يضمن نموها. وبهذا، فعلى مدير المدرسة تحديد استراتيجية إدارة الصراع المناسبة ومهارات إدارة الصراع الأنسب لكل موقف، كما يتعين عليه تقرير كيفية معالجة النزاعات المدرسية باستخدام الاستراتيجيات المختلفة مما يؤدي إلى فاعلية إدارة الصراع.

ومن جانب آخر، يركز مفهوم الروح المعنوية كعنصرٍ نفسي على القوى العاملة لتحقيق أهداف المنظمة، باعتبار أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد عليهم، ولا يمكن عزل الجانب السيكولوجي للأفراد عن مقدرتهم على الأداء (Al-Zoubi & Al-Maqableh, 2018). وتكمن أهمية الروح المعنوية بأثرها في سلوك الأفراد وبالتالي أدائهم وجودة عملهم، فانخفاض الروح المعنوية للعاملين يخفض مستوى أداءهم، ويرفع مستوى الخلاف بينهم، مما يؤثر في عمل المؤسسة، في حين أن ارتفاع الروح المعنوية يرفع مستوى جودة عملهم، ويحقق نتائج تقارب توقعات الإدارة (Al-Ajami, 2010). وعرف آلجير ونورمان (Alger & Norman, 2010) الروح المعنوية بأنها توجه أفراد المجموعة نحو عملٍ مشترك بينهم، وثقتهم بإمكانية النجاح في تحقيقه، وإحساسهم بطاقتهم مجتمعة. وعرفها المقلة (Al-Muqlah, 2016) بأنها محصلة

مشاعر الرضا لدى الفرد نتيجة وجوده في الجماعة، ويحكمها القدر الذي يشبع بها نشاط الجماعة حاجات الفرد.

ويتبين انخفاض مستوى الروح المعنوية من خلال الشكاوى والتظلمات، التي تعكس حالة من عدم الرضا وبالتالي انخفاضاً في الروح المعنوية نتيجة سوء الإدارة أو التوتر بين العاملين؛ ودوران العمل، فزيادة معدل الخارجين من العمل نسبةً إلى الداخلين تعكس انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، فعدد طلبات النقل من منظمة ما يدل على انخفاض معنويات العاملين فيها؛ وظهور التنظيمات غير الرسمية تُعد من المظاهر الواضحة على انخفاض معنويات العاملين (Khaddour, 2003).

وتتفاوت الروح المعنوية لدى المعلمين في درجتها، الأمر الذي يظهر فروقاً بين المعلمين في درجة الالتزام، وتقانيهم في العمل، ويظهر أثرها في سلوكهم تجاه الطلبة والعمل والإدارة. وتترجم الروح المعنوية المرتفعة بصورٍ متنوعة كحماسهم للعمل، وإخلاصهم في الأداء، والميل للمبادرة بأسلوبٍ مبتكر، والتزامهم بالتعليمات وإظهارهم للفخر لعملهم كمعلمين، وانتمائهم للمدرسة. أما انخفاض مستواها فيؤدي إلى اضطرابات ملحوظة في سلوك المعلمين التي تنعكس على الطلبة كالانطفاء النفسي واللامبالاة (Asaf & Asaf, 2007). وفي هذا السياق، أشار كينغ (King, 2001) إلى ضرورة إظهار مدير المدرسة الاحترام للمعلمين، والإسهام في تطوير مواهبهم ودعمها، وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتوجيه طاقاتهم نحو الابتكار، وجعل علاقته معهم مبنيةً على أساس إنساني وتربوي تتسم بالصدق والعدل والاحترام.

الدراسات السابقة

تناولت عدة دراسات متغيرات الدراسة منها:

دراسات إدارة الصراع

دراسة كالاغور ونوكام (Kalagbor & Nnokam, 2015) هدفت التعرف إلى مستوى استخدام المديرين والمعلمين لاستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية النيجيرية. تكونت عينة الدراسة من (7) مديرين و(147) معلماً ومعلمة اختيروا عشوائياً. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدمت الاستبانة. أظهرت النتائج أن مديري المدارس يستخدمون استراتيجيات التكاملية والوصول إلى التسوية بشكل أكبر من المعلمين، وأن مستوى استخدام المعلمين لاستراتيجيات التجنب أعلى من المديرين، ويميل المعلمون إلى التغاضي عن استخدام الاستراتيجيات المسيطرة في إدارة صراع

الطلاب بشكل كبير. وأجرت أبا الخيل (Abakhail, 2017) دراسة هدفت لتعرف واقع الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية السعودية باستخدام عينة من (771) موظفة في مدارس المرحلة الثانوية تم اختيارهن بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدمت الاستبانة. تبين أنّ أبرز العوامل التي تسهم في نشوء الصراع هي المصادر التنظيمية وسمات القيادة. وتبين أنّ غالبية الموظفين يرون أنّ نتائج الصراع السلبية واضحة أكثر من الإيجابية، أما عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي فكان أكثر الأساليب استخداماً أسلوب التعاون، والتجنب، والتسوية. وعمدت دراسة أوزيلديريم وكايكسي (Ozyildirim & Kayikci, 2017) إلى تحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدرسة في إدارة الصراع. تكونت عينة الدراسة من (370) مديراً من مديري المدارس التركية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدمت الاستبانة. بينت النتائج أنّ استراتيجية الوصول إلى الحل أكثر استراتيجيات إدارة الصراع استخداماً من قبل مديري المدارس، وأقلها استخداماً استراتيجية فرض السيطرة. وتبين وجود فروق في استراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، في حين لم توجد فروق في ضوء متغير المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة. وهدفت دراسة علوان (Alwan, 2017) لتعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (140) نائب مدير و(400) معلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدمت الاستبانة. أشارت النتائج أنّ جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متفاوتة، وأنّ الروح المعنوية كانت مرتفعة لدى المعلمين. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وبين مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية.

الدراسات التي تناولت الروح المعنوية

قام عبدالله وينغ ولينغ (Abdullah, Yiing & Ling, 2016) بدراسة لتعرف أثر الروح المعنوية للمعلمين في فعالية أداء المدرسة باستخدام عينة طبقية عشوائية تكونت من (297) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الماليزية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدمت الاستبانة. وجدت الدراسة أنّ مستوى الروح المعنوية للمعلمين ومستوى فعالية أداء المدرسة كان مرتفعاً. أشارت النتائج إلى أنّ العلاقة مع المدير والمعلمين، والمناهج الدراسية، ووضع المعلمين في المجتمع، والمرافق والخدمات المدرسية، والضغوط المجتمعية والتي تمثل أبعاد الروح المعنوية للمعلمين ذات أثر في فعالية أداء المدرسة. وهدفت دراسة ساكسري وشونين ونوكشان (Saksri,)

(Chunin & Nokchan, 2018) في تايلندا إلى تعرف العلاقة بين الروح المعنوية للمعلمين والدعم الاجتماعي وأدائهم الوظيفي والنجاح الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (187) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدمت الاستبانة. أظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين كان مرتفعاً، ووجود علاقة طردية إيجابية بين الروح المعنوية والدعم الاجتماعية والأداء الوظيفي والنجاح الوظيفي للمعلمين. وعمدت دراسة البطوش (Al-Btoush, 2019) الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (540) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس الثانوية الأردنية اختيروا عشوائياً. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدمت الاستبانة. أظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين.

يتبين مما سبق تعدد أهداف الدراسات السابقة، فقد هدفت دراسة ساكسري وشونين ونوكشان (Saksri, Chunin & Nokchan, 2018) إلى تعرف العلاقة بين الروح المعنوية للمعلمين والدعم الاجتماعي وأدائهم الوظيفي والنجاح الوظيفي، وهدفت دراسة أوزيلديريم وكايكسي (Ozyildirim & Kayikci, 2017) تحديد استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس. أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى تعرف درجة فاعلية إدارة الصراع لدى مديري مدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. وبالتالي، فإن هناك حاجة لإجراء الدراسة الحالية نظراً لقلة الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع، وضرورة إلقاء الضوء على واقع فاعلية إدارة الصراع في مدارس لواء القدس للتمكن من وضع آلية فاعلة لمواجهة الصراع والتمكن من إدارته بفاعلية بما يعمد على رفع الروح المعنوية للمعلمين. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء أدبها النظري وصياغة مشكلة الدراسة، وتطوير أدواتها ومناقشة النتائج.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتصف المؤسسات باحتوائها على ديناميكيات تنظيمية ناتجة عن التفاعلات بين أفراد المؤسسة الواحدة مما يؤدي إلى ظهور صراعات تنظيمية تستدعي من المديرين العمل على حلها واستغلالها من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء التنظيمي. فالصراعات التنظيمية أمر سلبي وإيجابي في الوقت ذاته، والمديرون الفاعلون هم القادرون على خفض الأثر السلبي لها وتوظيفه بجوانب إيجابية. ويستدعي ذلك أن يمتلك مديرو المدارس عدداً من المهارات اللازمة من

أجل إدارة الصراع التنظيمي بالشكل الأمثل.

كما وتؤدي الروح المعنوية للمعلمين دوراً مهماً في حفزهم وتشجيعهم على تقديم أداء مميز؛ إذ إن المعلم ذو الروح المعنوية العالية هو الأكثر إظهاراً لسلوك المواطنة التنظيمية والذي ينعكس على الأداء التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي وهذا ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات مثل دراسة ساكسري وشونين ونوكشان (Saksri, Chunin & Nokchan, 2018) والتي ذكرت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الروح المعنوية للمعلمين والأداء الوظيفي.

ومن خلال مراجعتهم للأدبيات والدراسات التربوية في حقل الإدارة التربوية، لاحظ الباحثون أن هناك فجوة معرفية واضحة، إذ هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين فاعلية إدارة الصراع والروح المعنوية للمعلمين، سواء أكان ذلك في الدول الأجنبية أم الدول العربية مما يؤكد الحاجة إلى الدراسات التربوية القادرة على وصف طبيعة هذه العلاقة. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التربية في لواء القدس من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية في لواء القدس من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة فاعلية إدارة الصراع ودرجة الروح المعنوية في مدارس التربية في لواء القدس؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة تعرف درجة فاعلية إدارة الصراع لدى المديرين لمحاولة فهم واقع الصراعات فيها وكيفية التعامل معها؛ وبيان درجة الروح المعنوية للمعلمين في محاولة لرفعها، فضلاً عن بيان طبيعة العلاقة بين درجة فاعلية إدارة الصراع ودرجة الروح المعنوية في مدارس لواء القدس.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

الأهمية النظرية:

من خلال تسليط الضوء على واقع إدارة الصراع في مدارس التربية في لواء القدس ومدى فاعليته، وعلاقته بالروح المعنوية لدى المعلمين في تلك المدارس. وقد تسهم النتائج في توظيف ما كتب من أدب نظري في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية.

الأهمية العملية:

من خلال ما تقدمه من معلومات يمكن لأصحاب القرار والقيادات العليا في مديرية التربية والتعليم الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الملائمة بهدف الوصول إلى بيئة تنظيمية فعالة فيها مقومات إدارة الصراع؛ وفي وضع الخطط والبرامج التدريبية التي تطور مهارات إدارة الصراع لدى مديري مدارسها.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

عمدت الدراسة على تبني التعريفات الآتية:

- **إدارة الصراع:** الطرق والأساليب التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء على الصراع ضمن الحد المرغوب فيه، والمنبثقة من بعدين يحددان توجه سلوك المدير في أثناء إدارته للصراع، هما بعد الاهتمام بالذات وبعد الاهتمام بالآخرين أو الاثنين معاً (AI- Momani, 2008: 42). **إجرائياً:** مجموعة الإجراءات والقرارات التي يتخذها مديرو مدارس التربية في لواء القدس للتعامل مع الصراعات في مدارسهم وفقاً لطبيعة الصراع وأطرافه، وتقاس فاعليته بمقياس فاعلية إدارة الصراع الذي أعده الباحثون.
- **فاعلية إدارة الصراع:** المقدرة على استغلال النزاعات والصراعات التنظيمية في المؤسسة واستغلالها بطريقة إيجابية تطور من الأداء التنظيمي (Donald, 2016: 10).
- **الروح المعنوية:** محصلة مشاعر الرضا لدى الفرد نتيجة وجوده في الجماعة، ويحكمها القدر الذي يشبع بها نشاط الجماعة حاجات الفرد (Al-Muqlah, 2016: 32). **إجرائياً:** المشاعر النفسية التي يشعر بها المعلمون نحو بعضهم بعضاً ونحو عملهم ومديريهم في المدارس، والتي تقاس بمقياس الروح المعنوية المعد من قبل الباحثان.

الطريقة والإجراءات**منهج الدراسة**

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، نظراً لملاءمته لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس لواء القدس وعددهم (5200) معلم ومعلمة خلال الفصل الدراسي الأول (2021/2020). وتكونت عينة الدراسة من (384) معلماً ومعلمة، وبنسبة (10%) تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

أداة الدراسة

طورت أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة كدراسة عبدالله وينغ و لينغ (Abdullah, Yiing & Ling, 2016) وأبا الخيل (Abalkhail, 2017). تكونت بصورتها الأولية من جزئين: فاعلية إدارة الصراع تكون من (44) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: أسباب الصراع التنظيمي، وأهمية الصراع، وأساليب إدارة الصراع، ومستوى الروح المعنوية الذي يتكون من (49) فقرة موزعة على خمسة مجالات: تقدير المعلمين، رضا المعلمين عن العمل، العلاقات الإنسانية، الحوافز المادية والمعنوية، والرضا عن المدرسة ومرافقها.

صدق الأداة

عُرِضت الأداة على (9) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية في مجال الإدارة التربوية وأصول التربية؛ لإبداء آرائهم حول ملاءمة فقرات الأداة من حيث المضمون والصياغة، وتم الأخذ بـ(80%) من التعديلات المقترحة التي وافقوا عليها. وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (44) فقرة تقيس فاعلية إدارة الصراع، و(49) فقرة تقيس مستوى الروح المعنوية.

صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع المجال الذي تنتمي إليه باستخدام عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها ضمت (30) معلماً ومعلمة، إذ تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة. تراوحت معاملات الارتباط مع المجال لفقرات إدارة الصراع التنظيمي بين (0.450-0.914) ولفقرات الروح المعنوية بين (0.437-0.939). وكانت جميع معاملات الارتباط ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يحذف أي فقرة.

ثبات الأداة

تم حساب الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، كما في الجدول (1).

الجدول (1): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الفقرات	الاتساق الداخلي	المجالات
13	.89	أسباب الصراع التنظيمي
10	.90	أهمية الصراع التنظيمي
21	.92	أساليب إدارة الصراع
11	.94	تقدير المعلمين من قبل المدير
8	.91	رضا المعلمين عن عملهم

المجالات	الاتساق الداخلي	الفقرات
العلاقات الإنسانية	.90	8
الحوافز المادية والمعنوية	.88	11
الرضا عن المدرسة ومراقفها	.89	11

يبين الجدول أنَّ قيم معامل الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة الصراع تراوحت بين (0.89-0.92) في حين تراوحت بين (0.88-0.94) لأبعاد الروح المعنوية، مما يشير إلى أنَّ قيم معاملات الصدق والثبات للمقياس مقبولة.

المعيار الإحصائي

اعتمد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح الأداة، بإعطاء كل فقرة درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وتمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وتم اعتماد المقياس الآتي لأغراض التحليل:

- (1-2.33) مستوى منخفض

- (2.34-3.67) مستوى متوسط

- (3.68 فأكثر) مستوى مرتفع

وتم احتساب المقياس من خلال المعادلة الآتية:

(الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)) / عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = 3 / (5-1)$$

وإضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

التحليل الإحصائي

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون.

النتائج والمناقشة

السؤال الأول: "ما درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التربية في لواء القدس، من وجهة نظر المعلمين؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمحاور فاعلية إدارة الصراع التنظيمي كما يلي:

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمحاور فاعلية إدارة الصراع

التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	أسباب الصراع التنظيمي	3.84	.46	مرتفعة

الرتبة	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	3	أساليب إدارة الصراع	3.36	.53	متوسطة
3	2	أهمية الصراع التنظيمي	3.24	.68	متوسطة
		مقياس فاعلية إدارة الصراع	3.47	.36	متوسطة

يبين الجدول (1) أنَّ المتوسط الحسابي لمقياس فاعلية إدارة الصراع ككل بلغ (3.47) وبمستوى متوسط، وقد جاء محور أسباب الصراع التنظيمي في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84)، بينما جاء محور أهمية الصراع التنظيمي في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنَّ مديري المدارس يحملون شهادات عليا مرتبطة بتخصصات الإدارة المدرسية المختلفة مما يعني بأنهم قادرين على فهم طبيعة الصراع والعمل على حل المشكلات المؤسسية في المدرسة. كما ويستخدم مديرو المدارس استراتيجيات فاعلة لإدارة الصراع نابعة من إدراكهم بأنَّ الصراع التنظيمي في المدرسة يؤثر سلباً في أدائها. كما ويمكن تفسير النتيجة إلى أنَّ مديري مدارس لواء القدس يدركون أهمية العمل على إدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم باعتبار أنَّ الصراع جزءاً من طبيعة البيئة المدرسية تنتج من التفاعلات المختلفة بين المعلمين والإداريين. وبالتالي، ينبغي امتلاك مهارات إدارة الصراع كجزء مهم من الإدارة المدرسية والذي يدركه مديرو المدارس. وحيث أنَّ مديري المدارس لديهم خبرة كبيرة في التربية يجعلهم أكثر مقدرة على التعامل مع الصراعات الشخصية والتنظيمية في المدرسة. وبهذا، فإنَّ المستوى المتوسط المسجل في الدراسة لإدارة الصراع يعكس حقيقة أنَّ المديرين قادرين على فهم طبيعة الصراعات المدرسية ويعملون على حلها، ويدركون أنَّ الصراع له جانب إيجابي وسلبى.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات محاور فاعلية إدارة الصراع التنظيمي كما يلي:

محور أسباب الصراع التنظيمي

يبين الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أسباب الصراع التنظيمي.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات محور أسباب الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	يحصل الصراع في المدارس نتيجة الاختلاف في الأهداف والمصالح.	4.14	.70	مرتفعة
2	4	يحصل الصراع التنظيمي بسبب سوء الفهم لطبيعة العمل	4.08	.81	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		الوظيفي وعناصره.			
3	10	يحصل الصراع التنظيمي بسبب اختلاف وجهات النظر بين المعلمين ورجال الإدارة.	4.03	.70	مرتفعة
4	5	يحصل الصراع التنظيمي نتيجة لضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم.	4.01	.81	مرتفعة
5	9	يحصل الصراع نتيجة الخلل في التوازن بين صلاحيات العاملين ومسؤولياتهم.	3.97	.77	مرتفعة
6	2	يحصل الصراع نتيجة خلات شخصية.	3.96	.85	مرتفعة
7	8	يحدث الصراع بسبب الغموض في المسؤوليات الموكولة للعاملين.	3.90	.86	مرتفعة
8	1	يحصل الصراع في المدارس بسبب الاختلاف في الثقافات التي يحملها المعلمون.	3.76	.86	مرتفعة
9	6	يحصل الصراع التنظيمي نتيجة عدم توفر الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة.	3.71	.93	مرتفعة
10	7	يحصل الصراع التنظيمي بسبب عدم تجانس الأعضاء من حيث القيم والتعليم والعمر.	3.68	.97	مرتفعة
11	12	يحصل الصراع التنظيمي بسبب ضعف وسائل الاتصال المستعملة بين المعلمين.	3.60	1.00	متوسطة
12	11	يحصل الصراع التنظيمي بسبب اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ.	3.58	1.02	متوسطة
13	13	تُعد ازدواجية الاختصاصات وتعارضها من أسباب الصراع.	3.49	.92	متوسطة
		أسباب الصراع التنظيمي	3.84	.46	مرتفعة

يبين الجدول (5) أنَّ المتوسط الحسابي لمحور أسباب الصراع التنظيمي ككل بلغ (3.84)

وبمستوى مرتفع، فقد جاءت الفقرة (3) ونصها "يحصل الصراع في المدارس نتيجة الاختلاف في الأهداف والمصالح" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، بينما جاءت الفقرة (13) ونصها "تُعد ازدواجية الاختصاصات وتعارضها من أسباب الصراع" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.49). ويمكن تفسير النتيجة إلى أنَّ مديري المدارس يستخدمون إجراءات وقائية فاعلة لإيجاد أسباب الصراع التنظيمي ومعالجتها قبل ظهورها. كما وأنَّ المديرين على وعي بأنَّ العمل على حل أسباب الصراع من أكثر الوسائل نجاعةً في القضاء على الصراعات المدرسية. فالمعلمون يتبنون مفهوم "درهم وقاية خيرٌ من قنطار علاج" والذي يشير إلى أنَّ أكثر الوسائل فاعلية في الحد من المشكلات هو العمل على القضاء عليها قبل ظهورها.

محور أهمية الصراع التنظيمي

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أهمية الصراع

التنظيمي.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات محور أهمية الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	21	السعي لحل الصراع يفتح طرقاً جديدة للاتصال.	3.78	.90	مرتفعة
2	22	يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد.	3.77	.95	مرتفعة
3	20	يؤدي الصراع إلى سعي بعض الأفراد إلى إثبات ذاتهم، مما يحسن جودة أدائهم.	3.47	1.01	متوسطة
3	23	يعمل الصراع على إطلاق المقدرات الكامنة لدى الأفراد.	3.47	.96	متوسطة
5	16	تعمل إدارات المدارس على الاستفادة من الصراع والتكيف فيما بعده لتحقيق أهدافها.	3.20	1.10	متوسطة
6	19	يعد الصراع عملية محفزة على التغيير والتجديد في ويغذي البيئة بطرق تقييم الذات.	3.15	1.10	متوسطة
7	18	تعزز الصراعات التنافس بين المعلمين، مما يؤدي لتحسين أدائهم.	3.06	1.09	متوسطة
8	17	يؤدي الصراع في المدارس إلى تطوير مقدرات مديريها.	2.95	1.08	متوسطة
9	14	تسهم الصراعات في مختلف مستوياتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.	2.91	1.03	متوسطة
10	15	تؤدي الصراعات إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية.	2.66	1.02	متوسطة
		أهمية الصراع التنظيمي	3.24	.68	متوسطة

يبين الجدول (6) أنّ المتوسط الحسابي لمحور أهمية الصراع التنظيمي ككل (3.24) وبمستوى متوسط، إذ جاءت الفقرة (21) ونصها "السعي لحل الصراع يفتح طرقاً جديدة للاتصال" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، بينما جاءت الفقرة (15) ونصها "يؤدي الصراعات إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.66). ويمكن تفسير النتيجة أنّ مديري المدارس يدركون أهمية الصراع بوصفه فرصة للتعلم، وأنّ الصراع التنظيمي من المتغيرات المحفزة للمعلمين والإداريين باعتبار أنه يُوجد بيئة تنظيمية تنافسية ترفع من جودة العملية التعليمية. وبما أنّ الدراسة الحالية استخدمت عينة من المعلمين، فإنّ اطلاقهم للأحكام حول أهمية الصراع التنظيمي نابع من خبرتهم دون الاعتماد على معلومات وبيانات موثوقة بالدور المهم الذي يمكن أن يؤديه الصراع التنظيمي كنوع من المحفزات الأدائية التي يمكن أن تسهم في زيادة الجهد المبذول من قبل المعلمين.

محور أساليب إدارة الصراع

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أساليب إدارة

الصراع.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات محور أساليب إدارة الصراع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	25	تقوم إدارة المدرسة بوضع أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.	3.78	.92	مرتفعة
2	32	تميل الإدارة إلى تهدئة الموقف في حال اشتد الصراع.	3.77	.83	مرتفعة
3	43	تستفيد الإدارة من خبرات المعلمين في إدارة الصراعات.	3.52	.93	متوسطة
4	44	تسعى الإدارة إلى تبسيط فهم المشكلة للأطراف المتصارعة.	3.50	.88	متوسطة
5	38	تميل الإدارة إلى أن تكون صارمة غير متساهلة في تطبيق القرارات الموضوعية لإدارة الصراع.	3.48	.91	متوسطة
6	37	تميل الإدارة إلى فرض قرارات كغلبة بحل الصراعات وإنهائها.	3.47	.91	متوسطة
7	31	تحاول الإدارة الحفاظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طبيعية.	3.45	.90	متوسطة
7	42	تفوض الإدارة بعض الصلاحيات للمعلمين لحل الصراعات.	3.45	.90	متوسطة
9	35	تتجنب الإدارة اتخاذ قرارات تعزز الصراعات وتثير الجدل.	3.44	.90	متوسطة
10	39	تسعى الإدارة إلى إيجاد حل وسط يرضي طرفي الصراع عند حدوثه.	3.36	.92	متوسطة
11	40	تحاول الإدارة القضاء على الصراعات مبكراً.	3.35	1.00	متوسطة
12	24	تساعد إدارة المدرسة في حل الصراعات الناشئة بين المعلمين.	3.33	1.02	متوسطة
13	33	تتجنب الإدارة الصراعات إذا ما كانت درجة الاستفادة منها ضعيفة.	3.31	.98	متوسطة
14	26	تقوم إدارة المدرسة بطرح عدة بدائل لحل الصراع مع المعلمين.	3.30	1.02	متوسطة
15	34	تجعل الإدارة من علاقات العمل بين الأطراف المتنازعة في أضيق حدودها.	3.27	.81	متوسطة
16	27	تقوم الإدارة باستخدام المنطق السليم والموضوعية في حل الصراعات الناشئة.	3.21	1.02	متوسطة
16	36	تترجع الإدارة عن قراراتها إذا ما أثارت صراعات تصعب إدارتها.	3.21	1.01	متوسطة
18	28	تقوم الإدارة باستخدام إجراءات وأنماط السلوكية متنوعة لتجنب نشوء الصراعات ومن ثم التورط في إدارتها.	3.18	.98	متوسطة
19	41	تحرص الإدارة على تحقيق توقعات المعلمين.	3.14	1.00	متوسطة
20	29	تحاول الإدارة تخفيف حدة الصراعات بإهمالها أو	3.09	1.00	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		تجاهلها.			
21	30	تحاول إدارة المدرسة إعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع.	2.91	1.01	متوسطة
		أساليب إدارة الصراع	3.36	.53	متوسطة

يبين الجدول (7) أنَّ المتوسط الحسابي لمحور أساليب إدارة الصراع ككل (3.36) وبمستوى متوسط، فقد جاءت الفقرة (25) ونصها "تقوم إدارة المدرسة بوضع أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، بينما جاءت الفقرة (30) ونصها "تحاول إدارة المدرسة إعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.91). ويمكن تفسير ذلك بأنَّ المديرين يستخدمون أساليب ناجعة في إدارة الصراع من خلال لجوئهم إلى معارفهم وخبراتهم التدريسية لمدة طويلة في النظام التعليمي. كما ويمكن أن تعزى النتيجة إلى المديرين الحاصلين على شهادات عليا في الإدارة المدرسية، وبذلك فهم يمتلكون الخبرات النظرية والعملية التي تساعدهم في توظيف معارفهم ومهاراتهم في تبني استراتيجيات فاعلة في إدارة الصراع.

السؤال الثاني: "ما درجة الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية في لواء القدس من وجهة نظر المعلمين؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية في لواء القدس من وجهة نظر المعلمين، كما يأتي:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمحاور الروح المعنوية لدى المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	العلاقات الإنسانية	3.64	.96	متوسطة
2	2	رضا المعلمين عن عملهم	3.45	.87	متوسطة
3	5	الرضا عن المدرسة ومراقبتها	3.44	.74	متوسطة
4	1	تقدير المعلمين من قبل المدير	3.33	.97	متوسطة
5	4	الحوافز المادية والمعنوية	3.07	.74	متوسطة
		مقياس الروح المعنوية	3.37	.66	متوسطة

يبين الجدول (8) أنَّ المتوسط الحسابي لمقياس الروح المعنوية ككل (3.37) وبمستوى متوسط، فقد جاء محور العلاقات الإنسانية في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.64)، بينما جاء محور الحوافز المادية والمعنوية في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.07). ويمكن

تفسير النتيجة بأن الروح المعنوية مفهومٌ يقوم على التحفيز المادي في ضوء ما يعاني منه المعلمون من تدنٍ في مستواهم الاقتصادي مما يفسر أنّ الروح المعنوية متوسطة. كما وأنّه مفهومٌ معقد يشمل مجموعة من المتغيرات المادية والانفعالية مما يشير إلى صعوبة قياسها بشكلٍ عام، وعدم مقدرة المقاييس العادية الوصول إلى درجاتٍ عالية من الروح المعنوية. وتتفق النتيجة مع دراسة البطوش (Al-Btoush, 2019) التي بينت أن مستوى الروح المعنوية كان متوسطاً لدى المعلمين، في حين تختلف عن دراسة ساكسري وشونين ونوكشان (Saksri, Chunin & Nokchan, 2018) التي بينت أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين كان عالياً.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات محاور مقياس الروح المعنوية كما يأتي:

محور تقدير المعلمين من قبل المدير

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تقدير المعلمين من قبل المدير.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات محور تقدير المعلمين من قبل المدير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.08	3.62	يتاح لي تطوير مقدراتي المهنية.	6	1
متوسطة	1.15	3.54	يتيح المدير لي تطوير مهاراتي ومقدراتي.	9	2
متوسطة	1.13	3.47	يحرص مديري على تقديم الدعم المعنوي للمعلمين.	8	3
متوسطة	1.17	3.41	يحرص مديري على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين.	7	4
متوسطة	1.15	3.39	أشعر أن مديري يدعمني في اتخاذ القرارات المدرسية.	2	5
متوسطة	1.11	3.39	أجواء العمل بالنسبة لي مفعمة بالثقة والنظام والتعاون.	11	5
متوسطة	1.15	3.30	يحرص مديري على اطلاعي على الخطط والبرامج التطويرية.	10	7
متوسطة	1.19	3.25	أرى أن مديري يعاملني كزميل وليس كمرؤوس.	4	8
متوسطة	1.19	3.17	يتم منح المعلم التقدير الذي يستحقه.	1	9
متوسطة	1.18	3.07	أشعر أن مديري عادل في تعامله مع المعلمين.	3	10
متوسطة	1.13	3.04	يعامل مديري المعلمين بعدل دائم.	5	11
متوسطة	.97	3.33	تقدير المعلمين من قبل المدير		

يبين الجدول (9) أنّ المتوسط الحسابي لمحور تقدير المعلمين من قبل المدير ككل (3.33) وبمستوى متوسط، فقد جاءت الفقرة (6) ونصها "يتاح لي تطوير مقدراتي المهنية" في الرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.62)، بينما جاءت الفقرة (5) ونصها "تُعد يعامل مديري

المعلمين بعدل دائم" في الرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.04). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنّ المديرين مهنيون بطبعهم ولا يستخدمون المشاعر الإنسانية كمعيار في التقييم، مما يجعل المعلم أكثر ثقةً بأنّ أداءه لواجبه سيؤدي إلى تقدير المدير له، مما يعني أنّ الإسهام هذا المجال في رفع الروح المعنوية لم يكن ذا أهمية بالنسبة للمعلمين. وقد أشارت دراسة عبدالله وينغ ولينغ (Abdullah, Yiing & Ling, 2016) إلى أنّ العلاقة مع المدير أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

المحور الثاني: رضا المعلمين عن عملهم

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور رضا المعلمين

عن عملهم.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات محور رضا المعلمين

عن عملهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	يقابل عملي كمعلم بالاحترام من قبل الآخرين.	3.93	.77	مرتفعة
2	18	أقبل على عملي بقاؤل ونشاط.	3.71	1.11	مرتفعة
3	19	أعتقد أنني أحقق ذاتي من خلال عملي في التدريس	3.51	1.16	متوسطة
4	17	يعطيني عملي كمعلم فرصة لإثبات ذاتي.	3.43	1.12	متوسطة
5	13	يلبي عملي طموحاتي بشكل واضح.	3.39	1.06	متوسطة
6	15	أفضل مهنة التدريس على غيرها.	3.27	1.24	متوسطة
7	16	أشعر أن المدرسة تمنحني فرصاً للتميز والإبداع.	3.26	1.12	متوسطة
8	14	لا أشعر بالضجر عندما أكلف بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.	3.13	1.18	متوسطة
		رضا المعلمين عن عملهم	3.45	.87	متوسطة

يبين الجدول (10) أنّ المتوسط الحسابي لمحور رضا المعلمين عن عملهم ككل (3.45)

وبمستوى متوسط، إذ جاءت الفقرة (12) ونصها "يقابل عملي كمعلم بالاحترام من قبل الآخرين" في الرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.93)، بينما جاءت الفقرة (14) ونصها "لا أشعر بالضجر عندما أكلف بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي" في الرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.13). ويمكن تفسير النتيجة بأنّ الرضا الوظيفي متغيّر نفسي مهم للمعلمين ويشتمل الرضا عن الراتب وبيئة العمل. ونظراً لأهمية هذا المجال، فقد أشار المعلمون إلى أنه من أكثر المجالات تأثيراً على روحهم المعنوية. كما وأنّ الرضا عن العمل يعني تقبل المعلم لوضعه الوظيفي مما ينعكس على روحه المعنوية.

محور العلاقات الإنسانية

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور العلاقات الإنسانية.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات محور العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.71	4.22	أقابل أولياء الأمور برحابة صدر	22	1
مرتفعة	.78	3.94	أشعر بالتقدير في علاقتي من قبل الآخرين	21	2
مرتفعة	.97	3.79	أعتقد أن علاقتي بزملائي قوية داخل المدرسة وخارجها	20	3
متوسطة	.99	3.58	أشارك زملائي كافة المناسبات	23	4
متوسطة	.95	3.53	يفتح لي عملي كمعلم باب علاقات اجتماعية مرضية	27	5
متوسطة	.93	3.48	يتعاون المعلمون فيما بينهم في أثناء القيام بالواجب التعليمي	26	6
متوسطة	.96	3.47	تسود الصداقة أجواء المدرسة	24	7
متوسطة	1.00	3.10	يتنافس المعلمون فيما بينهم بروح أخوية	25	8
متوسطة	.69	3.64	العلاقات الإنسانية		

يبين الجدول (11) أنَّ المتوسط الحسابي لمحور العلاقات الإنسانية ككل بلغ (3.64) وبمستوى متوسط، فقد جاءت الفقرة (22) ونصها "أقابل أولياء الأمور برحابة صدر" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، بينما جاءت الفقرة (25) ونصها "يتنافس المعلمون فيما بينهم بروح أخوية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.10). ويمكن أن تنسب ذلك إلى أنَّ المجتمع الفلسطيني مجتمع شرقي يعد العلاقات الاجتماعية من الأمور الضرورية مما يجعله من أكثر مجالات الروح المعنوية أهمية بالنسبة للمعلمين في تنمية روحهم المعنوية. كما وأنهم يرون أنَّ العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تسهم في رفع روحهم المعنوية على حساب المتغيرات المادية الأخرى. وقد بينت نتائج دراسة عبدالله وينغ و لينغ (Abdullah, Yüing & Ling, 2016) إلى أنَّ العلاقات الإنسانية سواءً مع المدير أو بين المعلمين أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في مستوى الروح المعنوية.

المحور الرابع: الحوافز المادية والمعنوية

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الحوافز المادية والمعنوية.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات محور الحوافز المادية والمعنوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	38	أشعر بأن هناك فروقاً في التعامل بين المعلم المتميز وغيره من قبل الإدارة.	3.42	1.03	متوسطة
2	31	أشعر بالاستقرار الوظيفي في عملي.	3.40	1.09	متوسطة
3	28	يحقق لي راتبي مستوى معيشياً مناسباً.	3.21	1.08	متوسطة
4	32	الدخل الذي أتلقيه كفيلاً بتوفير احتياجاتي المادية.	3.11	1.07	متوسطة
5	37	تحسن الإدارة ظروف عمل المعلمين المتميزين لتحسين أداؤهم.	3.10	1.08	متوسطة
6	33	أتلقي كتب شكر وتقدير عند إقائي لعملي.	3.03	1.13	متوسطة
7	36	ترشح الإدارة المتميزين من المعلمين للدراسات العليا لتحسين الأداء الوظيفي.	2.98	1.12	متوسطة
8	29	يتناسب راتبي مع الجهد الذي أبذله في عملي.	2.91	1.18	متوسطة
9	30	تمنح المكافآت في عملي بعدالة.	2.90	1.03	متوسطة
10	35	أحصل على علاوات عند قيامي بعمل إضافي.	2.89	1.11	متوسطة
11	34	توفر الإدارة نظاماً عادلاً للعلاوات الدورية.	2.84	1.08	متوسطة
		الحوافز المادية والمعنوية	3.07	.74	متوسطة

يبين الجدول (12) أنَّ المتوسط الحسابي لمحور الحوافز المادية والمعنوية ككل (3.07) وبمستوى متوسط. فقد جاءت الفقرة (38) ونصها "أشعر بأن هناك فروقاً في التعامل بين المعلم المتميز وغيره من قبل الإدارة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، بينما جاءت الفقرة (34) ونصها "توفر الإدارة نظاماً عادلاً للعلاوات الدورية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.84). ويمكن تفسير ذلك إلى أنَّ المعلمين في القدس يحصلون على الرواتب الكافية التي تجعلهم راضيين عن الراتب، وأنهم ينظرون إلى مهنة التعليم من منظورٍ نفسي مما يفسر مجيء الحوافز في الرتبة الأخيرة. كما وأنَّ الحوافز المادية والمعنوية تخضع لمجموعة من التشريعات والقوانين الناظمة مما يعني أنَّ مدير المدرسة لا يؤدي دوراً كبيراً في تقديم مثل هذا النوع من الحوافز.

محور الرضا عن المدرسة ومرافقها

يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الرضا عن المدرسة ومرافقها.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات محور الرضا عن المدرسة ومرافقها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	41	أحرص على الحفاظ على ممتلكات المدرسة	4.39	.63	مرتفعة
2	40	أشعر بالانتماء للمدرسة التي أعمل بها.	3.88	.94	مرتفعة
3	42	مبنى المدرسة مناسب لطبيعة عملي بها.	3.53	1.18	متوسطة
4	43	مرافق المدرسة تتسم بالنظافة والترتيب.	3.49	1.07	متوسطة
5	47	تحتوي المدرسة على معدات الطوارئ جاهزة للاستخدام عند الحاجة.	3.37	1.05	متوسطة
6	39	أشعر أن مرافق المدرسة آمنة وسليمة.	3.33	1.12	متوسطة
7	44	لا أشكو من سوء الخدمات التي توفرها مرافق المدرسة.	3.32	1.02	متوسطة
8	46	تحتوي المدرسة على مرافق تساعد المعلمين على إقامة الفعاليات والأنشطة اللامنهجية.	3.23	1.18	متوسطة
9	45	تحتوي المدرسة على مرافق للنشاطات تسهم في تنمية مواهب الطلبة.	3.19	1.18	متوسطة
10	49	تحتوي المدرسة على معدات التكنولوجيا اللازمة لمواكبة مستجدات التعليم عند الحاجة.	3.15	1.12	متوسطة
11	48	مكتبة المدرسة مرفق فعال يخدم الطلبة والمعلمين.	2.92	1.18	متوسطة
		الرضا عن المدرسة ومرافقها	3.44	.74	متوسطة

يبين الجدول (13) أنّ المتوسط الحسابي لمحور الرضا عن المدرسة ومرافقها ككل (3.44)

وبمستوى متوسط. إذ جاءت الفقرة (41) ونصها "أحرص على الحفاظ على ممتلكات المدرسة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، بينما جاءت الفقرة (48) ونصها "مكتبة المدرسة مرفق فعال يخدم الطلبة والمعلمين" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.92). ويمكن يعزى ذلك إلى أنّ مستوى المرافق المدرسية في القدس يتصف بمستوى من الجودة مما يعني أنّ المعلمين يعدونها من الأمور المسلم بها في المدرسة. كما وأنّ الرضا عن المرافق لا يؤثر في الروح المعنوية للمعلمين؛ نظراً لأنّ أكثرهم لا يستخدمونها في معظم الأحيان إلا في تعزيز عملية التعليم. وقد أشارت دراسة عبدالله وينغ ولينغ (Abdullah, Yiing & Ling, 2016) إلى أنّ المرافق والخدمات المدرسية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة فاعلية إدارة الصراع ودرجة الروح

المعنوية في مدارس التربية في لواء القدس؟"

تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة فاعلية إدارة الصراع وبين درجة الروح

المعنوية، في مدارس التربية في لواء القدس، والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة فاعلية إدارة الصراع وبين درجة الروح المعنوية

النتيجة	الإجراءات	المقياس
.510**	معامل الارتباط	درجة فاعلية إدارة الصراع درجة الروح المعنوية
.000	الدلالة الإحصائية	
384	العدد	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (14) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة فاعلية إدارة الصراع وبين درجة الروح المعنوية. ويمكن أن تعود النتيجة إلى أن مقدرة المدير على إدارة الصراع في البيئة المدرسية يعطي مؤشراً على قدرته الإدارية الفاعلة وعلى أنه شخص مسؤول عن إدارة المدرسة ومقدرته على تجنب المشكلات التنظيمية في البيئة المدرسية مما ينعكس إيجابياً على الروح المعنوية للمعلمين الذين يسعون إلى العمل ضمن بيئة مدرسية محفزة ومشجعة تمكنهم من إبراز مقدراتهم. كما وأن الدراسة الحالية أشارت إلى أن مجال أسباب الصراع التنظيمي احتل الرتبة الأولى من حيث مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين مما يعني أنهم يسعون دائماً إلى توفير بيئة تعليمية مثالية للمعلمين تبعدهم عن الصراعات التنظيمية حتى قبل نشوئها داخل المدرسة مما يعطي مؤشراً على اهتمامهم بالروح المعنوية التي تتطور من خلال شعور المعلمين بالأمن الوظيفي.

ويمكن أن تتسبب النتيجة إلى أن المعلمين ينظرون إلى فاعلية المدير في إدارة الصراع التنظيمي بأنها متغير مهم قادر على دفعهم مادياً ومعنوياً والذي ينعكس على روحهم المعنوية. كما وأن مقدرة المدير على الحد من أسباب الصراع التنظيمي كانت من أهم مؤشرات إدارة الصراع لدى المعلمين والذي أسهم إلى حد كبير في بناء روابط من الثقة والاحترام بين المعلمين والمديرين مما ينمي الروح المعنوية.

التوصيات

توصي الدراسة بما يأتي:

- تركيز اهتمام الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس على أن إدارة الصراع من الأمور التنظيمية السائدة في المؤسسات والتي تؤثر إيجابياً أو سلبياً على الأداء المؤسسي نظراً لكونها تؤثر في العمليات المؤسسية.
- تنظيم بعض المناسبات الاجتماعية في المدرسة لتقوية العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين بهدف تشارك الخبرات الاجتماعية مما يساعد على التصدي لبعض الجوانب

المادية مثل انخفاض الرواتب.

- إجراء مزيد من الدراسات التي تربط إدارة الصراع بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين.

References

- Abalkhail, J. (2017). Managing organizational conflict: A field study of girls secondary schools in the city of Riyadh. **Journal of King Saud University**, 27(1), 1-26.
- Abdullah, A., Yiing, M. & Ling, Y. (2016). Teachers' morale and school effectiveness in secondary schools of Sibu, Sarawak. **International Journal of Education, Culture and Society**, 1(2), 52-57.
- Al-Ajami, M. (2010). **New trends in administrative leadership and human development**. Amman: Dar Al Massira for Publishing, Printing & Distribution.
- Al-Ayasrah, M. & Bany Ahmad, M. (2008). **Management of conflict, crisis, work stress, and change**. Amman: Dar Al-Hamed for Publishing & Distribution.
- Al-Btoush, K. (2019). **The degree of practicing transformational leadership by public secondary schools principals in South Jordan and its relationship to teachers morale from their point of view**. Unpublished PhD Dissertation, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Al-Dairi, Z. (2018). **Organizational behavior**. Amman: Dar Al Massira for Publishing, Printing & Distribution.
- Al-Daraji, Z. (2017). Authority styles and organizational conflict. **Alhikma Journal for Social Studies**, (10), 70-84.
- Alger, G. & Norman, C. (2010). Morale of beginning secondary science teachers: A comparative analysis of teacher preparation programs. **Current Issues in Education Journal**, 12(1), 21-30.
- Al-Heet, A. & Abdulaal, S. (2017). The effect of organizational conflict management and culture of empowerment on creative management components. **Al-Balqa Research and Studies Journal**, 20(2), 1-22.
- Al-Momani, W. (2008). **Organizational climate and conflict management in the educational institutions**. Amman: Dar Al-Hamed for Publishing & Distribution.
- Al-Muqlah, A. (2016). Morale in the administrative organization of Zliten Cement Plant for the period 2010-2013. **Al-Zaytoonah University Journal**, (20), 30-61.

- Al-Qaryoty, M. (2003). **Organizational behavior: Studying human group and individual behavior in different organizations**. Amman: Dar Al-Shorok: Alshorok for Publishing & Distribution.
- Al-Qureishi, A. & Fa'ez, R. (2015). The five strategies for managing organizational conflict. **Psychological & Educational Studies**, 14(1), 84-102.
- Al-Shama'a, K. & Hmoud, K. (2007). **Organization theory**, (3ed. Ed.). Amman: Dar Al Massira for Publishing, Printing & Distribution
- Al-Shweihat, S. & Al-Amayreh, M. (2019). Strategies of organizational conflict management used by school principals at UNRWA schools in Jordan in light of some variables. **Dirasat: Educational Sciences**, 46, 35-52.
- Alwan, A. (2017). **Organizational conflict mangement techniques among secondary schools principals in Gaza governorates and their relationship to the morale of teachers**. Unpublished Master Thesis, Islamic University of Gaza, Palestine.
- Al-Zoubi, K. & Al-Maqableh, A. (2018). Authority delegation styles among administrators and its relationship with the level of employees' morale. **Al-Meshka Journal for Human and Social Science**, 5(2), 271-307.
- Asaf, A. & Asaf, H. (2007). Teachers morale levels and sources among basic school teachers in Nablus city (Palestine). **An-Najah University Journal for Research**, 3(21), 892-916.
- Atewi, J. (2001). **New school administration: Theory and practice**. Amman: The International Scientific House for Culture, Publishing and Distribution.
- Chandolia, E. & Anastasiou, S. (2020). Leadership and conflict management style are associated with the effectiveness of school conflict management in the Region of Epirus, NW Greece. **European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education**, 10, 455-468.
- Donald, H. (2016). **To investigate the types and effectiveness of conflict management practices in use by Irish employers**. Unpublished Master Thesis, National College of Ireland, Ireland.
- Hammad, Z. & Salameh, K. (2019). Effectiveness of management of organizational conflict and its relation with the administrative empowerment of the secondary school principals in Irbid from teachers, principals and supervisors point of the view. **The Islamic**

- University Journal of Educational and Psychology Studies, 27(5), 603-631.**
- Kalagbor, L. & Nnokam, N. (2015). Principals' and teachers' use of conflict management strategies on secondary students' conflict resolution in Rivers State Nigeria. **Research on Humanities and Social Sciences, 15(5), 96-102.**
- Khaddour, Y. (2003). Globalization and its implications on social values in the Arab World. **Journal of Al-Baath University, 10(26), 2661-2665.**
- King, J. (2001). **The teacher-principal relationship and teacher efficacy.** Unpublished Phd Dissertation, University of Virginia, USA.
- Maher, A. (2006). **Organizational behavior: Introductor.** Alexandria: The University House for Publishing, Distribution and Printing.
- Ozyildirim, G. & Kayikci, K. (2017). The conflict management strategies of school administrators while conflicting with their supervisors. **European Journal of Education Studies, 3(8), 1-12.**
- Rababah, I. (2015). **Conflict and dispute management.** Riyadh: Alukah Network.
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). **Organizational behavior, (15th Ed.).** London: Pearson College.
- Saksri, S., Chunin, M. & Nokchan, C. (2018). Predicting teacher morale on work performance, social support, and career success. **International Journal of Education and Research, 6(11), 229-240.**
- Turnuklu, A. (2005). Relationship between communication competence and conflict management styles of school principle. **Eurasian Journal of Educational Research, 11(2), 255-278.**