

Conflict management methods for secondary school principals from the point of view of their collaborators -A field study in the city of Leticia--

Dr. Wafeka Ali*
Issa Kanaan**

(Received 10 / 4 / 2022. Accepted 30 / 10 / 2022)

□ ABSTRACT □

The current research aims to measure the most practiced conflict management methods among the principals of secondary schools in the city of Latakia. from the point of view of their collaborators, It also revealed the significance of differences about the degree to which the principals of secondary schools in the city of Latakia . from the point of view of their collaborators According to the variables (scientific qualification, number of years of experience), using the descriptive and analytical methodology; where the research sample consisted of all the assistants of the directors of secondary education schools in the city of Latakia, their number reached (76) assistants and assistants

To achieve the research objectives, a questionnaire consisting of (32) items was prepared spread over (4) conflict management methods (cooperation method, coercion, settlement method, avoidance method), validated and stable, and the data were processed using the computer statistical software. (SPSS)

The research found several results, the most important of which were:

- The most common methods of conflict management practiced by the principals of secondary schools in the city of Latakia from the point of view of their assistants descending as follows (method of cooperation, method of settlement, method of coercion, method of avoidance).

-There are no statistically significant differences in conflict management methods among the members of the research sample depending on the variable of scientific qualification except after cooperation

- There are no statistically significant differences in conflict management methods among the members of the research sample depending on the variables of the number of years of experience.

The research concluded with a set of recommendations, the most important of which are: Strengthen the method of cooperation between staff in secondary schools and the need to diagnose the conflict situation well before starting to use the methods through which the conflict will be managed.

Keywords: conflict, conflict management, conflict management methods, cooperation method, settlement method, coercion method, avoidance method.

* Assistant Professor, Department of Comparative Education, Faculty of Education, University of Tishreen, Syria.

**Master's student, Department of Curriculum and Teaching Methods, Faculty of Education, University of Tishreen, Syria . issa.knaan@tishreen.edu.sy

أساليب إدارة الصراع لدى مُديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر مُعاونيهم - دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية -

د. وفيقة علي*

عيسى كنعان**

(تاريخ الإيداع 10 / 4 / 2022. قبل للنشر في 30 / 10 / 2022)

□ ملخص □

هدف البحث الحالي إلى قياس أساليب إدارة الصراع الأكثر ممارسة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر معاونيهم، كذلك الكشف عن دلالة الفروق حول درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر معاونيهم تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تكونت عينة البحث من جميع مُعاوني مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية ، بلغ عددهم (76) معاوناً ومعاونةً

ولتحقيق أهداف البحث تمَّ إعداد استبانة مكونة من (32) بنداً موزعة على (4) أساليب لإدارة الصراع (أسلوب التعاون، أسلوب الإجماع، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب)، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي الحاسوبي (SPSS).

وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها:

- إن أكثر أساليب إدارة الصراع ممارسة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر معاونيهم تنازلياً كالتالي (أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب الإجماع، أسلوب التجنب).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع لدى أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي باستثناء بعد التعاون.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع لدى أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة .

- **وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:** تعزيز أسلوب التعاون بين العاملين في مدارس التعليم الثانوي و ضرورة تشخيص موقف الصراع تشخيصاً جيداً قبل البدء في إستخدام الأساليب التي سيتم إدارة الصراع من خلالها.

الكلمات المفتاحية: الصراع ، إدارة الصراع ، أساليب إدارة الصراع، أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب الإجماع، أسلوب التجنب.

*أستاذ مساعد، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة تشرين، سورية.

**طالب ماجستير، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة تشرين، سورية. issa.knaan@tishreen.edu.sy

مقدمة:

تعد الإدارة المدرسية من أهم وأصعب الوظائف في العملية التربوية والتعليمية، فهي حلقة الوصل ما بين الإدارة التربوية (وزارة التربية، مديرية التربية) من جهة، والعاملين في المدرسة والمتعلمين وأولياء الأمور من جهة ثانية، وتزداد الأعباء على مدير المدرسة في المرحلة الثانوية نظراً لتعدد اختصاصات العاملين في المدرسة الثانوية من إداريين وموجهين ومرشدين ومدرسين، كما تقابل هذه المرحلة مرحلة المراهقة لدى الطلبة بما فيها من مشكلات وتغيرات توجب على مدير المدرسة والعاملين فيها التعاون في مواجهتها واستيعاب الطلبة في هذه المرحلة، ومع التطورات التي طرأت على العملية التعليمية تغيرت مهام مدير المدرسة من ميسر للأمور الإدارية إلى مخطط ومنظم وموجه ومقيم لكافة إجراءات العملية التربوية والتعليمية، وكافة مهام ووظائف العاملين في المدرسة.

وفي هذا السياق أكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة حفيظ (2018)، ومحاسنة والعظامات (2019) على إن هذا التنوع في الاختصاصات والعدد الكبير من العاملين في المدارس يمكن أن يؤدي إلى صراعات تنظيمية يتوجب على مدير المدرسة توظيف الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة هذه الصراعات والتخفيف منها إلى الحد الأدنى أو الاستفادة منها كعامل لتحفيز المنافسة والإبداع لدى العاملين.

ويقوم الصراع داخل المدرسة أساساً على إحساس أحد العاملين في المدرسة أن مطالبه واهتماماته وخصوصياته يتم التعدي والتأثير فيها سلباً من خلال مطالب واهتمامات الآخرين (حسين وحسين، 2007، 9)،

وقد يحمل هذا الصراع الكثير من الآثار السلبية للمدرسة، ومن شأنه أن يصيب العملية التدريسية بالعديد من المظاهر و الممارسات غير النظامية، وقد ينتج عنه نتائج ايجابية عندما يتم التوصل الى وضع سياسات جديدة أو إجراءات عمل توضح العلاقة بين الطرفين المتصارعين، وتؤدي إلى تخفيض درجة الصراعات مستقبلاً، وهذا يتوقف بدرجة كبيرة على الإدارة المدرسية ومهارتها في إدارة الصراع المدرسي (عبد الرزاق، 2008، 68).

وانطلاقاً من خطورة ظاهرة الصراع المدرسي وأهميتها تبرز أهمية دور المدير في تفهم الصراع، وكيفية مواجهته، والتعامل معه، والاستفادة قدر الإمكان من نتائجه الايجابية، والحد قدر الإمكان من أثاره السلبية المحتملة، كما إن قيام مدير المدرسة بالدور المنوط به لا يتم إلا من خلال تفهمه لأساليب إدارة الصراع داخل المدرسة، وإلمامه بالمبادئ الادارية التربوية الحديثة في إدارة مثل هذه الصراعات.

إن عملية إدارة الصراع وتحديد الأسلوب المناسب من أهم أدوار مدير المدرسة، فالصراع أمر حتمي لامفر منه، وأن نتائج الصراع الايجابية والسلبية تعتمد على طريقة إدارته، لذلك لا بد إن يكون مدير المدرسة على وعي كامل بكافة أساليب إدارة الصراع (محاسنة والعظامات، 2019، 18)، فالمدير الذي يستطيع إدارة الصراع بكفاءة عالية يستطيع أن يجعل المدرسين متعاونين ويدفعهم لتحقيق أفضل أداء ممكن، في حين أن المدير الذي يفتقر لأساليب إدارة الصراع قد يكون سلوكه الإداري سلبياً نتيجة للجوانب السلبية التي تترتب على عدم كفاءته في إدارة الصراع. لذلك يتوقف النجاح في الإدارة إلى حد كبير على مقدرة المدير على اتخاذ الأساليب المناسبة في إدارة الصراع بما يتناسب مع الموقف وهذا ما أكدته النظرية الموقفية (حلاق وديب، 2020، 108).

وفي ظل توصيات العديد من المؤتمرات مثل المؤتمر الدولي الأول في الإدارة والتخطيط التربوي (الكويت، 2018)، والمؤتمر الدولي للإدارة التربوية (الإمارات، 2019) على ضرورة تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة وضرورة تحديث الأساليب الإدارية المدرسية بما يواكب التطورات العلمية والتغيرات في مختلف المجالات

والتحديات التي تفرزها ، ونظراً لما تقدم عن خطورة ظاهرة الصراع وأهمية إمام مدير المدرسة الثانوية بأساليب إدارة الصراع جاء هذا البحث للتعرف على أكثر أساليب إدارة الصراع ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر معاونيهم.

مشكلة البحث:

إن الظروف الاجتماعية والاقتصادية الصعبة التي يعيشها الشعب في سورية بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص والتي أفرزتها الأزمة الراهنة تؤثر على العملية التربوية التعليمية حيث يشعر المعلم بقلّة الدافعية وعدم الرضا، بالإضافة إلى عدم الاستقرار النفسي، مما يسبب خلق صراعات تنظيمية داخل الأفراد أنفسهم وبين بعضهم البعض في المؤسسة التربوية، حيث إن المتتبع لواقع المدارس الثانوية في سورية يلاحظ أنها تتعرض لما تتعرض له المجتمعات التربوية من مشاكل بين العاملين فيها، مما يؤثر سلباً على أدائهم فيها وعلى سير العملية التربوية بالكامل. ومن خلال رجوع الباحث إلى الدراسات السابقة التي تناولت أساليب إدارة الصراع التنظيمي فقد وجد الباحث أن دراسة حجير(2012) أكدت أن العديد من المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية العامة في إدارتهم للصراع من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص هي: التدخل الخارجي في الصراعات المدرسية، ضغط العمل الذي يؤدي أحياناً إلى التوتر عند حل الصراع، عدد الطلاب الكبير في كل شعبة، ضعف ثقافة تقبل الرأي الآخر لدى العاملين في المدرسة، حساسية المرحلة العمرية للطلاب، تجنب أطراف الصراع طرح المشكلات الموجودة وإخفاؤها عن الإدارة، كما أكدت دراسة حلاق وديب (2020) إن درجة تطبيق أساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين كانت متوسطة، في حين أوصت دراسة المحيّاوي(2016) أن يتعامل مديرو المدارس بإيجابية مع الصراع نظراً لأنه من الأمور حتمية الحدوث في المدرسة، والاستفادة منه عوضاً عن اعتباره أمراً سلبياً يجب القضاء عليه والتخلص منه.

ومن خلال عمل الباحث في الميدان التربوي مديرية التربية (دائرة التعليم الثانوي) فقد لاحظ وجود بعض المشكلات التي تواجه الإدارة في التعليم الثانوي، ولاسيما المشكلات التي تتعلق بالصراع سواء بين المدير والمدرسين أو بين المدرسين فيما بينهم، وذلك عن طريق الشكاوي الرسمية التي يتقدم بها عدد من مديري ومدربي هذه المدارس لمديرية التربية والتي تعكس بوضوح الصراعات والخلافات الموجودة بينهم، والتي قد تتطور في بعض الأحيان إلى صراعات قد تترك أثارها السلبية على المدرسة إذا لم يحسن المدير حلها وإدارتها، ومن خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحث شملت مقابلات مع عدد من مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية تبين للباحث مايلي: وجود نظرة سلبية للصراع لدى غالبية مديري المدارس وقلة المعلومات المتوفرة لديهم حول أساليب إدارة الصراع وخطواته، وكيفية اختيار الأسلوب الملائم لكل موقف.

والمتخصص للأدب التربوي المحلي في مجال أساليب إدارة الصراع لدى مديري مدارس التعليم الثانوي يجد القليل من الدراسات التي ذهبت إلى دراسة أساليب إدارة الصراع في سورية بشكل عام وفي مدينة اللاذقية بشكل خاص حيث لا توجد أي دراسة سابقة تناولت أساليب إدارة الصراع لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية على حد علم الباحث، ومن جانب آخر وفي ضوء ما أكدت عليه المؤتمرات التربوية التعليمية في سورية مثل المؤتمر السابع لوزارة التربية والتعليم العرب الذي أكد على ضرورة اتباع الأساليب المعاصرة في إدارة المدارس الثانوية(المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2010، 14) .

وفي ضوء ما سبق، من نتائج الدراسات السابقة وملاحظة الباحث والدراسة الاستطلاعية وتوصيات المؤتمرات فقد تحددت مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما أساليب إدارة الصراع الأكثر ممارسة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر معاونيهم؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتجلى أهمية البحث في النقاط الآتية:

- 1- إلقاء الضوء على موضوع غاية في الأهمية وهو أساليب إدارة الصراع التنظيمي، كونه إحدى الاتجاهات الإدارية المعاصرة وهو إحدى مؤشرات نجاح الإدارة وجودتها، ولاسيما إن الصراع أضحي ظاهرة طبيعية في أي مؤسسة.
- 2- ندرة الأبحاث التي تناولت أساليب إدارة الصراع في الجمهورية العربية السورية بشكل عام وفي مدينة اللاذقية بشكل خاص
- 3- يسهم البحث الحالي في التعرف على أساليب إدارة الصراع لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية.
- 4- النتائج التي سينتهي إليها البحث، قد يُستند إليها لتتير الطريق للمسؤولين عند تجديد وتطوير أنظمتنا التربوية، في إضافة البرامج التدريبية الخاصة بمديري المدارس.
- 5- قد يكون هذا البحث نقطة البداية تؤدي إلى إثارة اهتمام الباحثين لتناول موضوع أساليب إدارة الصراع من جوانب أخرى مهمة لم يتطرق إليها البحث الحالي.

و يمكن تحديد أهداف البحث بالآتي:

- أ. تعرف أكثر أساليب إدارة الصراع ممارسة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر معاونيهم.
- ب. الكشف عن دلالة الفروق حول درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر معاونيهم تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

أسئلة البحث:

- 1- ما أكثر أساليب إدارة الصراع ممارسة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر معاونيهم؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية على استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر معاونيهم أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية على استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر معاونيهم أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

- إدارة الصراع (Conflict management) عرّفها الحديدي بأنها: "الأساليب والإجراءات التي يعتمدها المدير لتشخيص الصراع والتعامل معه ومحاولة استثماره واستغلاله قد الإمكان بدلاً من القضاء عليه (الحديدي، 2014، 414).
 - وتعرف إجرائياً على أنها تشخيص مدير المدرسة الثانوية للصراع في مدرسته وذلك بمعرفة أسبابه، وحجمه، ونوعه، ومصادره، ثم اتخاذ الأساليب والإجراءات اللازمة لحلّه بأفضل الطرق واستثماره في المنافسة وتحفيز الإبداع بين المدرسين .
 - أساليب إدارة الصراع (Conflict Management Styles) عرفها قطيشات أنها " الأساليب السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع المواقف التي يواجه فيها حالة عدم اتفاق أو معارضة من احد أفراد المجتمع" (قطيشات، 2006، 27).
 - وتعرف إجرائياً على أنها الأساليب التي يلجأ إليها مدير المدرسة الثانوية في التعامل مع مواقف الصراع التي قد تحدث بينه وبين المدرسين، أو بين المدرسين أنفسهم، أو بين المدرسين والطلاب بهدف الحفاظ على بيئة مدرسية آمنة خالية من الصراعات.
- منهج البحث وأدواته:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد هذا المنهج من أنسب المناهج التي تدرس الظواهر الإنسانية واستطلاع آراء المبحوثين، فهو يصف الحالة الراهنة للظاهرة من حيث طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة حالياً، كما يمكن إن يصف العلاقات السائدة بين الظواهر الجارية (الكيلاني والشريفين، 2007، 27).

حدود البحث:

الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021 – 2022م.

الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية.

الحدود البشرية: تم تطبيق أدوات البحث على جميع معاوني مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية.

الحدود العلمية: تناول البحث أساليب إدارة الصراع لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية.

متغيرات البحث:

تمثلت متغيرات البحث في الآتي:

متغيرات تصنيفية: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

متغيرات تابعة: أساليب إدارة الصراع السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي.

مجتمع البحث وعينته:

اشتمل مجتمع البحث على جميع معاوني مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للعام الدراسي (2021-2022)، والذي بلغ عددهم (76) معاوناً ومعاوناً موزعين على (30) مدرسة بحسب سجلات مديرية التربية، وسيطبق البحث على جميع معاوني مدرّاء المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وبالتالي فإن عينة البحث ستكون مطابقة للمجتمع الأصلي حيث يشمل التطبيق جميع عناصر هذا المجتمع.

ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم(1): توزع افراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	37	48.68 %
	31	40.78 %
	8	10.52 %
سنوات الخبرة	9	11.84 %
	11	14.47 %
	56	73.68 %

أدوات البحث:

بههدف جمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته وفرضياته، قام الباحث بإعداد وتصميم أداة البحث بالاستناد إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة علوان (2017)، ودراسة مقابلة (2012)، ودراسة حجير (2012)، وهي عبارة عن استبانة أساليب إدارة الصراع المتبعة من قبل مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مُعاونيهم، وهي مؤلفة من أربع محاور حيث يشمل كل محور على أسلوب من أساليب إدارة الصراع وهي: (أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب الإيجار، أسلوب التجنب)، و يتكون كل أسلوب من (8) بنود، وبالتالي فإن مجمل عدد بنود الاستبانة هي (32) عبارة، تتم الاستجابة عليها بإختيار درجة التطبيق وفق أحد البدائل (دائماً، غالباً، بدرجة متوسطة، نادراً، ابداً) حيث تأخذ الدرجات (5 - 4 - 3 - 2 - 1) وفق الترتيب السابق.

2 - صدق وثبات الأداة:

أ - صدق أداة البحث:

جرى التحقق من صدق الاستبانة باستخدام عدة أنواع من الصدق، وهي الصدق البنوي بطريقة الاتساق الداخلي، والصدق التمييزي.

1-الصدق البنوي بطريقة الاتساق الداخلي:

طبقت الاستبانة على عينة الدراسة السيكمترية، والمكونة من (30) من معاوني المدراء، وهي عينة مسحوية من خارج عينة البحث حيث تم سحبها من مجتمع مشابه للمجتمع الأصلي (معاوني مديري مدارس التعليم الثانوي في منطقة اللاذقية) وتم حساب الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون من خلال الخطوات الآتية:

دراسة معاملات ارتباط كل بند من البنود مع الدرجة الكلية للاستبيان: ارتباط البنود مع الدرجة الكلية للاستبيان يتراوح بين (**/0.446**/0.837)، وجميعها موجبة ودالة عند مستوى دلالة 0.01.

دراسة معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية مع الدرجة الكلية للاستبيان: ارتباط الأبعاد الفرعية مع الدرجة الكلية للاستبيان يتراوح بين (**/0.320**/0.891)، وجميعها موجبة ودالة عند مستوى دلالة 0.01.

2-الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية):

من أجل التأكد من هذا النوع من الصدق قام الباحث بترتيب درجات معاوني المدراء (عينة الصدق والثبات) على الاستبيان تنازلياً، وتم أخذ أعلى 25% (الفئة العليا 8) وأدنى 25% (الفئة الدنيا 8)، ثم حسب متوسطات هاتين المجموعتين، واستخدمت الباحث اختبار (مان وتني) لبيان دلالة الفروق بين المتوسطين على الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية، والجدول رقم (2) يوضح الفرق بين هاتين المجموعتين:

جدول رقم (2): الصدق التمييزي لاستبيان إدارة الصراع

الأبعاد الفرعية	العدد	الفئات	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Z	Sig	القرار
التعاون	8	الفئة العليا	12.5	100	3.38	0.001	دال **
	8	الفئة الدنيا	4.5	36			
الإجبار	8	الفئة العليا	12.5	100	3.37	0.001	دال **
	8	الفئة الدنيا	4.5	36			
التسوية	8	الفئة العليا	12.5	100	+3.37	0.001	دال **
	8	الفئة الدنيا	4.5	36			
التجنب	8	الفئة العليا	12.5	100	3.37	0.001	دال **
	8	الفئة الدنيا	4.5	36			
الدرجة الكلية	8	الفئة العليا	12.5	100	3.36	0.001	دال **
	8	الفئة الدنيا	4.5	36			

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين، وهذه الفروق لصالح الفئة العليا. أي أن الاستبيان يتمتع بالصدق ولعباراته قدرة تمييزية عالية.

ب-ثبات أداة البحث:

للتأكد من ثبات الاستبيان اعتمد الباحث الطرائق الآتية:

1-الثبات بالتجزئة النصفية Split Half:

بعد تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة السيكمترية، والبالغ عددها (30) من معاوني المدراء، تم وضع البنود في مجموعتين وفقاً للبنود الفردية والزوجية من حيث الترتيب، ومن ثم حساب الارتباط بين درجات المجموعتين، ونتائج التحليل الإحصائي لعملية التجزئة النصفية وحساب معامل الارتباط بين الجزئيين تمثلت في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم (3) : معاملات الارتباط بين النصفين بعد تقسيم الاستبيان إلى بنود فردية وبنود زوجية

الأبعاد الفرعية	سبيرمان براون
التعاون	0.936
الإجبار	0.832
التسوية	0.876
التجنب	0.754
الاستبيان	0.924

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ثبات التجزئة النصفية المحسوبة والمصححة باستخدام معادلة سبيرمان- براون تراوحت بين (0.936/0.754) وتدل على درجة ثبات عالية.

2-الثبات بدلالة ألفا كرونباخ Internal Consistency:

تم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha على عينة الصدق والثبات البالغة (30) من معاوني المدراء. والجدول رقم (4) يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان.

جدول رقم (4): معاملات الثبات باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ

الأبعاد الفرعية	(Cronbach's Alpha)
التعاون	0.737
الإجبار	0.722
التسوية	0.894
التجنب	0.763
الاستبيان	0.928

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ألفا لكرونباخ تراوحت بين (0.928/0.722) وتدل على درجة ثبات عالية.

الإطار النظري:

أولاً- إدارة الصراع:

يرى معظم المفكرون أن إدارة الصراع هي العملية التي يتم من خلالها إجراءاتها وفعاليتها العمل على تحويل طاقات واتجاهات الأطراف المتصارعة تجاه التعاون والتفاعل الإيجابي في حل المشكلات التي تؤدي إلى حل الصراع، وقد أورد الباحثون تعريفات متعددة لإدارة الصراع، وفيما يلي سوف يستعرض الباحث عدداً من هذه التعريفات: عرفها **هوانغ** بأنها: " الكيفية التي يتعامل بها أعضاء الفريق أو أفراد المؤسسة مع حالات الصراع" (335، 2010، huang)، وعرف **المعشر** إدارة الصراع بأنها: " العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الإسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وإبعاده" (المعشر، 2005، 49). ويعرف **Robbins** إدارة الصراع بأنها " العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه(392، 2001، Robbins).

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن إدارة الصراع تتمثل في القدرة على حل الصراعات بالدرجة الأولى ؛ وذلك من خلال تشخيص الصراع ومعرفة حجمه ونوعه ومصادره وعلاقاته وفاعليته، ثم اتخاذ الإجراءات والأساليب اللازمة لحله بأفضل الطرق.

ثانياً - أساليب إدارة الصراع:

نظراً لأهمية الصراع في المؤسسات المختلفة، فقد تصدى العديد من الباحثين في مجال الإدارة لموضوع إدارة الصراع، وقاموا باقتراح أساليب وطرق متنوعة يمكن اتباعها من قبل المدراء للتعامل مع الصراع، وقد تنوعت هذه الأساليب بتنوع مستويات الصراع نفسها، حيث لكل مستوى من الصراع أساليب معينة لإدارته بشكل يتم فيه الاستفادة من الصراع في تطوير المؤسسة ونموها وتقدمها(حسين وحسين، 2007، 79).

وفي هذا البحث سيتم التركيز على أربع أساليب هي الأساليب الأكثر تكراراً في معظم الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع وهي على التوالي: (أسلوب التجنب، أسلوب التسوية، أسلوب التعاون، أسلوب الإيجار).

1- أسلوب التجنب: يعني إن الفرد قد يدرك وجود الصراع ولكنه يتجاهله ولا يحرك ساكناً تجاهه، ظناً منه إن الموقف سيتحسن بعد فترة من تلقاء نفسه، ويأخذ أسلوب التجنب ثلاثة أشكال رئيسية:

الشكل الأول هو إهمال موضوع الصراع بمعنى محاولة تجاهل الموقف بشكل كلي، أما **الشكل الثاني** فهو إقامة حواجز بين طرفي الصراع، أما الشكل الثالث يعمل على الحد من التفاعلات أو العلاقات المتبادلة بين أطراف الصراع، كما ينطوي أسلوب التجنب على مستويات منخفضة من كل من الإيجابية والتعاون، ولا يولي هذا النمط أي اهتمام سواء بمصالح الذات أو الآخرين والتي تسبب موقف "خاسر - خاسر" (ماضي، 2014، 88). كما حدد ليمبير (Limbare, 2012) أربعة أشكال رئيسية للتجنب هي: **1- الاستقالة:** هو أسلوب تجنب منطوق يتم اعتماده في المواقف الميئوس منها. **2- الانسحاب:** يستخدم للهروب من موقف الصراع. **3- التجنب:** يشترى وقت للتعامل مع الصراع. **4- المهادنة/ التهدئة:** يشترى سلاماً مؤقتاً، ويتفق مع بعض مطالب المجموعة، ليس بسبب الإقناع بهذه المطالب ولكن بسبب الرغبة بتأجيل الصراع (Limbare, 2012، 174).

2- أسلوب التسوية: هذا الأسلوب هو أسلوب وسيط بين الاهتمام بالذات وبالآخرين، حيث يتنازل كلا الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك (طوالية، 2008، 65)، مما ينتج عنه موقف (لا خاسر ولا فائز)، وإيجاد منطقة محايدة أو حل وسط هي إحدى سمات الشخص الذي يستخدم هذا الأسلوب من خلال تقديم التنازلات من طرفي الصراع (ماضي، 2014، 89)، وهو من الوسائل التقليدية لحل النزاعات، والتسوية هي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف الصراع، ويستخدم هذا الأسلوب عندما تمتلك الأطراف المتنازعة قوة متناسبة بينما يسعى الاثنان إلى تحقيق هدف مشترك، وفي الواقع تسمى هذه الإستراتيجية بـ "منتصف الطريق" (أبو عساكر، 2008، 38).

3- أسلوب التعاون: ويقصد به أن يسعى أحد طرفي الصراع إلى التعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين ويعنى باهتمامات كل منهما، ويسمى هذا الأسلوب بأسلوب "الريح" أنا اكسب وغيري يكسب" (المعشر، 2005، 44)، وقد اتفقت الكثير من الدراسات على أن التعاون والتكامل في بيئة العمل يسمح للعاملين بعرض المزيد من الأفكار والحلول المبتكرة للمشكلات التي تواجههم، ويولي هذا النمط مستوى مرتفع من الاهتمام بالذات وبالآخرين (ماضي، 2014، 88)، ويعتبر هذا المدخل من المداخل المثالية لحل الصراع إلا أنه صعب التطبيق من الناحية العملية، وهو يسعى لحل الصراع من خلال تحقيق أقصى اهتمام بمصالح الطرفين، ونجاح هذا الأسلوب يتطلب تعاون الطرفين وإبداء الرغبة في المصالحة والتعاون، وتتعدد المنافع لهذا الأسلوب فالتوصل لحل يرضي جميع الأطراف من الحلول السحرية التي تكسب رضا جميع العاملين وولائهم وتحقيق المصلحة للجميع (أبو عساكر، 2008، 37).

4- أسلوب الإيجار: بموجب هذا الأسلوب يحاول المدير إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره وذلك لما يمتلكه من سلطة، وغالباً ما ترى الأطراف المتصارعة وجود علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف المدير أو أهداف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلباً على تحقيق هدف الطرف الآخر وإلحاق الهزيمة به وخسارته (الخشالي، 2004، 7)، ويولي هذا الأسلوب اهتماماً مرتفعاً لمصالح الذات مع تجاهل مصالح الآخرين، فينتج عنه موقف "فائز - خاسر"، وإحدى النقاط السلبية لهذا الأسلوب أن الصراع قد يستمر بالإضافة إلى إلحاق الضرر بالطرف الآخر للصراع

(ماضي، 2014، 89)، ولا ينصح باستخدام هذا الأسلوب لأنه يقدم حلول وقتية لا تعالج الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع (عبد الباقي، 2004، 263).

وبناءً على ما سبق يرى الباحث انه يوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لإدارة الصراع ، إلا انه لا يوجد أسلوب ثابت لإدارة الصراع يمكن أن يستخدم في كل المواقف، بل يتحدد الأسلوب الأفضل حسب ظروف كل موقف من المواقف والاشخاص المرتبطين بالصراع. مع التأكيد على أن هناك أساليب ايجابية بطبيعتها وتترك أثراً إيجابياً على العمل وعلى أطراف الصراع كأسلوبي التعاون والتسوية، بالمقابل هناك أساليب سلبية بطبيعتها وتترك أثراً سلبياً كأسلوبي الإكراه والتجنب.

ثالثاً- دور مدير المدرسة في إدارة الصراع:

لمدير المدرسة دور هام في إدارة الصراع حيث يقوم بما يلي:

1- دعم التعاون بين الأفراد العاملين للسيطرة على الصراع ، مما يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وأن ينظر للصراع داخل المدرسة نظرة ايجابية بحيث يقود المدرسة إلى تحقيق أهدافها. **2-** أن يجعل التنافس بين العاملين إيجابياً ليؤثر على إحساسهم بفعالية الإدارة ويزيد من انتمائهم للمدرسة لتساعد على رفع الروح المعنوية لديهم وتحقيق أفضل النتائج. **3-** يقوم المدير بتصميم برامج تدريبية للقيادات المدرسية التابعة له لتدريبهم على مهارات إدارة الصراع من خلال المشاركة الفعالة. **4-** يعمل المدير على توطيد التعاون بين أولياء الأمور والمعلمين وجميع أفراد المجتمع في معرفة أسباب الصراع ومدى تطوره والأساليب المناسبة لحل الصراع(عبد الغني، 2006، 68).

ومن هنا تبرز أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في اختيار الأساليب الملائمة لموقف الصراع والوصول بالصراع من الآثار السلبية إلى الآثار الإيجابية التي تقود المدرسة إلى التطوير والإبداع.

إجراءات إدارة الصراع:

حدد (عبد الرزاق، 2013) "مجموعة من الإجراءات التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة لإدارة الصراع داخل المدرسة ومن أهمها الآتي: **1-** إيجاد بيئة متعاونة بين العاملين تتبنى أهداف مشتركة لهم يسعون إلى تحقيقها ليحل محل المنافسة غير السليمة وتنمية ثقافة الحوار والمناقشة بينهم. **2-** استخدام معايير موضوعية لتقييم العاملين داخل المدرسة دون الإنحياز لأحد العاملين على حساب الآخر. **3-** مراعاة التنسيق بين العاملين لإنجاز الأعمال من خلال مجموعة العمل التي تتفق وقدراتهم وليس من خلال الأفراد. **4-** العمل على إيجاد قنوات إتصال واضحة بين كافة العاملين داخل المدرسة. **5-** مراعاة العدالة في توزيع المكافآت والحوافز بين العاملين داخل المدرسة في ضوء مجموعة من المعايير الموضوعية. **6-** يسعى المدير الى تنويع المهام والأدوار وفقاً لمؤهلات وخبرات العاملين وإزالة سبب الصراع الناشئ عن الغموض في الدور وعدم وضوحه(عبد الرزاق، 2013، 78).

الدراسات السابقة وموقع البحث الحالي منها:

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت أساليب إدارة الصراع وهي:

الدراسات العربية:

دراسة علوان (2017) بعنوان: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين /فلسطين/.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين والكشف عن الدلائل الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بلغت عينة الدراسة (140) نائب مدير و(400) معلماً ومعلمة، أما منهج الدراسة فهو المنهج الوصفي، واقتصرت أداة الدراسة على الاستبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أسلوب التعاون هو أكثر أساليب إدارة الصراع ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وجاء بدرجة كبيرة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لجميع الأبعاد ماعدا بعد (أسلوب التسوية) حيث توجد فروق لصالح الذكور كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة لجميع الأبعاد.

دراسة مقابلة (2012) بعنوان: مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس /الأردن/.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع، ومعرفة علاقة هذه الاستراتيجيات بالمتغيرات التالية (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)، وتمثلت عينة الدراسة في (227) مساعداً ومساعدة يمثلون مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج الدراسة، أما أداة الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر مساعديهم من الرتبة الأولى إلى الرتبة الرابعة على التوالي جاء على الشكل الآتي (التجنب، الهيمنة، التوفيق، التعاون)، عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى ممارستهم لأساليب إدارة الصراع تبعاً لمتغير الجنس، وجود فروق دالة إحصائية تبعاً للخبرة، ولمتغير المؤهل العلمي.

دراسة حجيرة (2012) بعنوان: الأساليب المتبعة في إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص / سورية/.

هدفت الدراسة التعرف إلى أسباب الصراع والمشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في إدارتهم للصراع وتعرف أساليب إدارة الصراع المتبعة لدى مديري المدارس بالإضافة إلى تعرف تأثير متغيرات (الجنس، المؤهل التربوي، عدد سنوات الخبرة) في آراء مديري المدارس الثانوية بأساليب إدارة الصراع المتبعة من قبلهم، أما عينة الدراسة فقد تكونت من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص والبالغ عددهم (30) مديراً ومديرة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج الدراسة، أما أداة الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبانة بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع مديري المدارس للتعرف على أسباب الصراع بالمدرسة والمشكلات التي تواجههم في إدارتهم للصراع، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يمارس مديرو المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص أساليب إدارة الصراع بدرجة ممارسة مرتفعة من وجهة نظرهم، و جاء ترتيب أساليب إدارة الصراع حسب درجة ممارستها على الشكل الآتي: تدريب الحساسية، التعاون، التسوية، المجاملة، استخدام السلطة، وأخيراً التجنب.

الدراسات الأجنبية:

دراسة دوجان (Dogan، 2016) في تركيا:

بعنوان: أسباب الصراعات التي تحدث في المدرسة وفقاً لتصورات وآراء المعلمين واستراتيجيات حل الصراعات المستخدمة.

The causes of conflictsthatoccur in the schoolaccording to the perceptions and opinions of teachers and the conflictresolutionstrategiesused.

وهدفَت الدراسة إلى تقييم أسباب الصراعات التي تحدث في المدرسة وفقاً لتصورات وآراء المعلمين واستراتيجيات حل الصراعات المستخدمة وبناء نموذج يستند إلى البيانات التي تم الحصول عليها في الدراسة وتمثلت عينة الدراسة في (216) معلماً ومعلمة في تركيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، وتمثلت أداة الدراسة في الإستبانة والأسئلة المفتوحة في المقابلة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن أسباب الصراعات التي تحدث في المدرسة متنوعة فهناك أسباب راجعة للفروق الفردية وأسباب تتعلق بإدارة المدرسة منها: مشاكل في التواصل وعدم الحصول على التدريب الكافي لإدارة الصراع ومواجهته وطرق توزيع العمل، وإن أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل الإدارة والمعلمين بالترتيب هي (المصالحة، التجنب، التعاون، الحل الوسط، الهيمنة)، و إن المعلمين يستخدمون أسلوب التجنب والمصالحة في النزاعات عندما يتعرضون للنزاع مع المدير، وعدم وجود أي سياسة إدارية مشتركة لاتخاذ القرار بين الإدارة والمعلمين في المدرسة.

دراسة اوكنتي و اوكنتي(2003، Ocotoni and Ocotoni) في نيجيريا:

بعنوان: إدارة الصراع في المدارس الثانوية في ولاية اوشن في نيجيريا.

Conflict management in secondary schools in Ocean State, Nigeria.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أساليب إدارة الصراعات داخل المدارس الثانوية في ولاية اوشن في نيجيريا، وكذلك توضيح ومناقشة وتحليل الأسباب والطرق المختلفة لإدارة الصراع. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية كما تم جمع البيانات الثانوية من خلال الوثائق الرسمية والمقابلات الشخصية، وتمثل مجتمع الدراسة في (360) مدرسة ثانوية في ولاية اوشن، وقد تم اختيار (36) مدرسة كعينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: هناك أنواع عديدة للصراع هي: (الصراع بين الإدارة والهيئة التدريسية، والصراع بين الهيئة التدريسية والطلاب، والصراع بين المجتمعات والمدارس)، وأن أسباب الصراع شملت (عدم تمتع الموظفين بالرفاهية، وإحالة الموظفين إلى التقاعد بالإجبار، وعدم الكفاءة الإدارية، والصدمات الشخصية، وأن معظم مديري المدارس ليسوا على دراية بأساليب إدارة الصراع).

دراسة كامبل (Campbell، 1994) في أميركا:

بعنوان: أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

"Secondary School Principals and Conflict Handling Styles"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التي يفضل مديرو المدارس الثانوية استخدامها في الجنوب الغربي من أميركا. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (169) مدير من مديري المدارس الثانوية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي يفضلها مديرو المدارس الثانوية في إدارة الصراع تبعاً لمتغيرات

الجنس والوظيفة والمستوى الوظيفي، كذلك أشارت النتائج إلى أن المديرين يفضلون إدارة الصراع باستخدام أسلوب التعاون مع المعلمين، وأظهرت المقابلات مع هؤلاء المديرين، أنهم يستخدمون الأساليب المتنوعة في إدارة الصراع وفق موقف الصراع، وأنهم غير ملتزمين بأسلوب معين.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع البحث الحالي منها:

تمت الاستفادة من الدراسات التي تمّ الاطلاع عليها من حيث القاعدة النظرية والإرشاد إلى الأدوات الملائمة، واتفق البحث الحالي مع أغلب الدراسات السابقة في بحثه للعلاقة بين أساليب إدارة الصراع وبين المتغيرات الشخصية الآتية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) ، في حين أن دراسة كامبل (Campbell، 1994) بحثت أساليب إدارة الصراع تبعاً لمتغيرات (الجنس، الوظيفة، والمستوى الوظيفي)، ودراسة اوكتني و اوكتني (Ocotoni and Ocotoni، 2003) التي هدفت الى توضيح ومناقشة وتحليل الأسباب والطرق المختلفة لإدارة الصراع، كما أتنق البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم " المنهج الوصفي التحليلي في حين أتمدت دراسة دوجان (Dogan، 2016) المنهج الوصفي النوعي، وأداة البحث المستخدمة " الاستبانة"، في حين استخدمت كلاً من دراسة اوكتني و اوكتني (Ocotoni and Ocotoni، 2003) و دراسة كامبل (Campbell، 1994) و دراسة دوجان (Dogan، 2016) المقابلة بالإضافة الى الاستبانة في حين أتنق هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة من حيث العينة، فقد تناول البحث الحالي أساليب إدارة الصراع لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم، كذلك الأمر في دراسة علوان (2017) ودراسة مقابلة (2012)، في حين تناولت اغلب الدراسات أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المدرسين أو المعلمين كدراسة دوجان (Dogan، 2016)، أما دراسة حجير (2012) ودراسة كامبل (Campbell، 1994) فقد تناولت اساليب ادارة الصراع لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم.

النتائج والمناقشة:

الإجابة على أسئلة البحث:

السؤال الأول: ما أكثر أساليب إدارة الصراع ممارسة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر معاونيهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع

أساليب إدارة الصراع	التعاون	الإجبار	التسوية	التجنب
المتوسط الحسابي	31.13	26.18	30.90	23.68
الانحراف المعياري	7.21	5.28	6.56	5.93
عدد البنود	8	8	8	8
الترتيب	1	3	2	4

يبين الجدول السابق أن أسلوب الصراع التي يتبعه مديري مدارس التعليم الثانوي الأكثر شيوعاً بين أفراد عينة البحث هو أسلوب التعاون يليه أسلوب التسوية يليه أسلوب الإجبار وأقل هذه الأساليب شيوعاً أسلوب التجنب.

وتتفق هذه النتيجة مع معظم الدراسات التي أكدت أن أبرز الأساليب المتبعة في إدارة الصراع هو أسلوب التعاون كدراسة علوان (2017) ، بينما تختلف مع دراسة حجير (2012) التي احتل فيها أسلوب التعاون المرتبة الثانية بين الأساليب المتبعة في إدارة الصراع بعد أسلوب تدريب الحساسية، كذلك تختلف مع دراسة مقابلة (2012) التي احتل فيها أسلوب التجنب المرتبة الأولى بين أساليب إدارة الصراع المستخدمة، بينما احتل أسلوب التعاون المرتبة الأخيرة. ويُرجع الباحث ذلك إلى أن مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية يشجعون العمل بروح الفريق، ويدرسون الأسباب المؤدية الى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع، كما أنهم يتساهلون مع الآخرين في حال اختلفوا معهم في الرأي، ويتقهمون وجهات نظرهم، ويسمى هذا الأسلوب أيضاً بأسلوب حل المشكلة، ومن أهم أساليب إدارة الصراع البحث عن أسبابه، وإيجاد الحلول المناسبة له، ولذلك يعد أسلوب إدارة الصراع من أفضل أساليب إدارة الصراع، لأنه يعتمد على تعاون طرفي الصراع مع الحاجة الى تدخل المدير بينهم لحل المشكلات والخلافات بينهم، ولذلك فإن معاوني المدراء يرون أن أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر شيوعاً بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية على استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر معاونيهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حسب متغير المؤهل العلمي فكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات معاوني المدراء حسب متغير المؤهل العلمي

الأبعاد الفرعية	المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعاون	إجازة جامعية في أحد الاختصاصات	37	29.70	8.14
	إجازة جامعية في التربية	31	33.55	4.95
	دراسات عليا	8	28.38	8.18
	المجموع	76	31.13	7.21
إجبار	إجازة جامعية في أحد الاختصاصات	37	26.24	5.08
	إجازة جامعية في التربية	31	26.00	5.82
	دراسات عليا	8	26.63	4.63
	المجموع	76	26.18	5.29
تسوية	إجازة جامعية في أحد الاختصاصات	37	30.51	7.04
	إجازة جامعية في التربية	31	32.45	5.66
	دراسات عليا	8	26.75	6.23
	المجموع	76	30.91	6.57
تجنب	إجازة جامعية في أحد الاختصاصات	37	23.81	5.20
	إجازة جامعية في التربية	31	22.68	6.81
	دراسات عليا	8	27.00	4.78
	المجموع	76	23.68	5.94

19.36	110.27	37	إجازة جامعية في أحد الاختصاصات	الدرجة الكلية
16.13	114.68	31	إجازة جامعية في التربية	
20.44	108.75	8	دراسات عليا	
18.13	111.91	76	المجموع	

للكشف عما إذا كان هنالك فروق جوهرية ما بين متوسطات الأبعاد الفرعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA فكانت النتائج كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (8): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق في إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	القيمة الاحتمالية	القرار
تعاون	بين المجموعات	317.40	2	158.70	3.23	0.045	دال *
	داخل المجموعات	3585.28	73	49.11			
	المجموع	3902.68	75				
إجبار	بين المجموعات	2.74	2	1.37	0.05	0.953	غير دال
	داخل المجموعات	2094.69	73	28.69			
	المجموع	2097.42	75				
تسوية	بين المجموعات	217.93	2	108.97	2.64	0.078	غير دال
	داخل المجموعات	3016.42	73	41.32			
	المجموع	3234.36	75				
تجنب	بين المجموعات	119.97	2	59.99	1.73	0.184	غير دال
	داخل المجموعات	2524.45	73	34.58			
	المجموع	2644.42	75				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	416.78	2	208.39	0.63	0.537	غير دال
	داخل المجموعات	24223.57	73	331.83			
	المجموع	24640.36	75				

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات معاوني المدراء على الاستبانة وأبعادها الفرعية باستثناء بعد التعاون تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهذا يعني قبول الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية على استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي باستثناء بعد التعاون من وجهة نظر معاونيهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

كما تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات معاوني المدراء على بعد التعاون تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لهذا البعد بناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (9): نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين

التعاون	قيمة ف ليفين	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	القيمة الاحتمالية
	6.72	2	73	0.002

يتبين من الجدول السابق أن العينات غير متجانسة، حيث كانت مستوى الدلالة أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) ولحساب الفروق بين المتوسطات ومستوى دلالتها، تم استخدام اختبار المقارنات المتعددة Dunnett C للعينات غير المتجانسة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): اختبار دونت سي

القرار	متوسط الفروق	المؤهل العلمي	
دال *	-3.84	إجازة جامعية في التربية	إجازة جامعية في أحد الاختصاصات
غير دال	1.32	دراسات عليا	إجازة جامعية في أحد الاختصاصات
دال *	5.17	دراسات عليا	إجازة جامعية في التربية

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معاوني المدراء من ذوي المؤهل العلمي "إجازة جامعية في أحد الاختصاصات" ومتوسطات درجات معاوني المدراء من ذوي المؤهل العلمي "إجازة جامعية في التربية" لمصلحة معاوني المدراء من ذوي المؤهل العلمي "إجازة جامعية في التربية". كما تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معاوني المدراء من ذوي المؤهل العلمي "إجازة جامعية في أحد الاختصاصات" ومتوسطات درجات معاوني المدراء من ذوي المؤهل العلمي "دراسات عليا". كما تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معاوني المدراء من ذوي المؤهل العلمي "إجازة جامعية في التربية" ومتوسطات درجات معاوني المدراء من ذوي المؤهل العلمي "دراسات عليا" لمصلحة معاوني المدراء من ذوي المؤهل العلمي "إجازة جامعية في التربية".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حجير (2012) التي أظهرت أن متغير المؤهل العلمي لم يؤثر في أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة حمص في أساليب إدارة الصراع المتبعة من قبلهم، كما تختلف مع دراسة مقابلة (2012) التي أظهرت نتائجها وجود فروق في أساليب إدارة الصراع التي يتبعها مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر مساعديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ويفسر الباحث ذلك بأن المؤهل العلمي لمعاوني المدراء ليس له أثر يذكر على تقديرهم للأسلوب الذي يتبعه مديرو مدارسهم في حل الصراع. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدراء يستخدمون أساليب مختلفة في إدارة الصراع بغية حله أو التخفيف منه ، ويطبقون هذه الأساليب على المعلمين والاداريين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، حيث ان أسلوب التعاون والتسوية تعطي انطباعات إيجابية لدى المعلمين والاداريين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية عن الأسلوب الذي يتبعه مديرو المدارس في إدارة الصراع ولذلك يمكن القول إن أسلوب التعاون يعطي انطباعات إيجابية لدى أفراد عينة البحث عن أسلوب المدير في إدارة الصراع ، ويظهر ذلك بشكل خاص في اجابات معاوني المدراء (حملة الاجازة في التربية)، حيث أظهروا أن لديهم خلفية علمية ومعرفة تؤهلهم لمعرفة سلبيات وإيجابيات الصراع في المدرسة.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية على استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر معاونيهم أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة فكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي.

جدول رقم(11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات معاوني المدراء حسب متغير عدد سنوات الخبرة

الأبعاد الفرعية	عدد سنوات الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعاون	أقل من خمس سنوات	9	27.33	7.07
	من (5 - 10) سنوات	11	30.45	8.48

6.90	31.88	56	أكثر من (10) سنوات	
7.21	31.13	76	المجموع	
4.08	25.89	9	أقل من (5) سنوات	إجبار
6.23	24.73	11	من (5 - 10) سنوات	
5.30	26.52	56	أكثر من (10) سنوات	
5.29	26.18	76	المجموع	تسوية
6.24	28.00	9	أقل من (5) سنوات	
7.68	31.64	11	من (5 - 10) سنوات	
6.39	31.23	56	أكثر من (10) سنوات	
6.57	30.91	76	المجموع	تجنب
3.73	23.78	9	أقل من (5) سنوات	
6.28	21.27	11	من (5 - 10) سنوات	
6.12	24.14	56	أكثر من (10) سنوات	
5.94	23.68	76	المجموع	الدرجة الكلية
16.01	105.00	9	أقل من (5) سنوات	
22.46	108.09	11	من (5 - 10) سنوات	
17.46	113.77	56	أكثر من 10 سنوات	
18.13	111.91	76	المجموع	

للكشف عما إذا كان هنالك فروق جوهرية ما بين المتوسطات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA فكانت النتائج كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (12) تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق في إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الأبعاد الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	القيمة الاحتمالية	القرار
تعاون	بين المجموعات	165.83	2	82.92	1.62	0.205	غير دال
	داخل المجموعات	3736.85	73	51.19			
	المجموع	3902.68	75				
إجبار	بين المجموعات	30.37	2	15.18	0.54	0.587	غير دال
	داخل المجموعات	2067.05	73	28.32			
	المجموع	2097.42	75				
تسوية	بين المجموعات	87.83	2	43.91	1.02	0.366	غير دال
	داخل المجموعات	3146.53	73	43.10			
	المجموع	3234.36	75				
تجنب	بين المجموعات	75.83	2	37.91	1.08	0.346	غير دال
	داخل المجموعات	2568.59	73	35.19			
	المجموع	2644.42	75				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	783.46	2	391.73	1.20	0.307	غير دال
	داخل المجموعات	23856.89	73	326.81			
	المجموع	24640.36	75				

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات معاوني المدراء على استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معاوني المدراء على استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علوان (2017) التي أكدت عدم وجود فروق في اساليب ادارة الصراع تعزى لمتغير الخبرة. **ويعزو الباحث** النتيجة السابقة إلى لجوء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية لاستخدام أسلوب الإجبار في أوقات الطوارئ أو عندما لا يمكن التفاوضي عن الصراع لتأثيره على إستقرار العمل في المدرسة، وكذلك يستخدمون أسلوب التجنب في الحالات التي يمكن فيها تجاهل الصراع وإغفاله مفيداً للعمل المدرسي، وكذلك يستخدمون أساليب التعاون والتسوية في الحالات التي تتطلب إستخدام تلك الأساليب، وهذا يعني تعامل المديرين مع العاملين في المدرسة بنفس الدرجة وتطبيق نفس الأساليب على الجميع بنفس الدرجة دون تمييز بينهم على أساس عدد سنوات الخبرة لديهم، لذلك يمكن عد الخبرة متغير غير مؤثر في أحداث اي تباين في استجابات أفراد العينة.

الاستنتاجات والتوصيات:

عند التعرف على أكثر أساليب إدارة الصراع ممارسة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر مُعاونيهم تبين إن أكثر أساليب إدارة الصراع ممارسة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر معاونيهم تنازلياً كالتالي (أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب الإجبار، أسلوب التجنب).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اساليب ادارة الصراع لدى افراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي باستثناء بعد التعاون.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اساليب ادارة الصراع لدى افراد عينة البحث تبعاً لمتغيرو عدد سنوات الخبرة .

في ضوء الدراسة الحالية ونتائجها، فأن الباحث يقدم المقترحات الآتية:

- إجراء المزيد من الدراسات حول أساليب إدارة الصراع وعلاقتها ببعض المتغيرات.
- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على عينات مختلفة ومراحل تعليمية مختلفة .
- تعزيز أسلوب التعاون بين العاملين في مدارس التعليم الثانوي كونه أسلوب يكسب الجميع من إستخدامه.
- ضرورة تشخيص موقف الصراع تشخيصاً جيداً قبل البدء في إستخدام الأساليب التي سيتم إدارة الصراع من خلالها.
- إقامة دورات توعية لمديري المدارس بالأثار الإيجابية للصراع إذا تم إستخدام الأسلوب المناسب لإدارته، وإعتبره حقيقه واقعة داخل المؤسسات التعليمية، ولايمكن تجنبه بإعتباره عنصراً أساسياً من عناصر التغيير، ومن الضروري إدارته بشكل ملائم لتحقيق الأهداف المنشودة.

References

- Abdelbaki, S E, *Effective Behavior in Organizations*, Alexandria, University House, 2004, p. 263.
- Abdul ghani, M, *conflict management skills. Administrative conflicts and their impact on performance*, Cairo, Performance Development Center, 2006, p. 68.
- Abdul Razzaq, F Z M. , *Developing the Role of the School Principal in the Administration Organizational Conflict in Public Education Schools Using the Negotiation Method*, Studies Arabic in Education and Psychology,(2013), No. 44, vol 3,57-104.
- Abdul Razzaq, H M, *The Relationship between Educational Leadership and Methods of Managing Organizational Conflict: Field Study in Some Public High Schools in Cairo Governorate*, Unpublished PhD, Cairo University. 2008,p 68.
- Abu Askar, Fawzi Abdel Rahman, *Patterns of Conflict Management and Its Impact on Organizational Development, Applied Study to the Palestinian Ministry of Health in the Gaza Strip*, Unpublished Master's Letter, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, 2008, p. 37-38.
- Al-Amyan, M S, *Regulatory conduct in enforcement organizations. Jordan: Wael Publishing and Distribution House*, 2005, P 385.
- Al-Hadidi, W A, *Organizational Conflict*. Journal of Research and Islamic Studies. Issue(35), 2014, p. 400-435.
- Al-Khashali, SH, *Strategies for Managing Organizational Conflict and its Impact on Employees' Sense of Management's Effectiveness Unity and Positive Conflict - Field Study on a Sample of Industrial Companies in Jordan*, Jordan Journal of Applied Sciences, 7(1), 2004, p. 161-184.
- Al-Moasher, Z Y. *The organizational conflict is an applied study of the tendencies of subordinates towards conflict management methods in government departments in the southern provinces of Jordan*. Jordan Journal of Business Administration, 1(2), Jordan 2005, p. 44-49.
- Al-Muhaithawi, N. *Conflict management methods and their relationship to leadership patterns among principals of basic education schools in Sweida province*. Unpublished master's letter. Faculty of Education. Damascus University, 2016.
- Alwan, A M SH. *Methods of managing organizational conflict among secondary school principals in Gaza Province and their relationship to the level of morale of teachers*. Faculty of Education. Islamic University. Gaza, 2017.
- *Arab Organization for Education, Culture and Science, Post-Basic Education (Secondary) Development and Diversification of Its Paths*, 7th Conference of Arab Ministers of Education, Muscat, Amman, 2010, p 14.
- Campbell, G. *Secondary School Principals and Conflict Handling Styles*, Dissertation Abstracts International, 1994, Vol. 54. No.9. P28 -31
- Dogan, S. . *Conflicts Management Model In School*. Journal Of EducationAnd Learning, . (2016),5, (2), 200 – 219.
- Hafiz, I, *conflict management strategies of principals of public basic schools in Algiers and their relationship to effective communication from the point of view of teachers*, unpublished master's thesis, Middle East University. 2018.
- Hajir, P F. *Methods used in conflict management among the principals of public high schools in Homs*, Unpublished master's letter, Faculty of Education. Damascus University, Damascus, 2012.

- Halak, M, Deeb, R, *position management in conflict management in secondary schools in Damascus governorate from the point of view of teachers*. Baath University Magazine. 42(46).2020, p. 105-148.
- Hung, J.C. *Unbundling Task Conflict and Relationship Conflict: The Moderating Role of Team Goal Orientation and Conflict Management*, International Journal of Conflict Management, Vol. 21, No. 3, 2010, p334- 355.
- Hussein, Taha Abdul Azim; Hussein, Salama Abdul Azim, *school conflict management strategies*. Amman: House of Thought.2007, p. 79.
- Kilani, A Z; and Sharifin, N K, *an introduction to research in educational and social sciences: its basics - its methods - its designs - its statistical methods*. Amman: Al-Masira Publishing, Distribution and Printing House, 2007,p27.
- Limbare, S. *leadership styles and conflict management styles of executives*. Indian journal of industrial relations, 48(1), 2012, p 172 – 180.
- Madi, K M S. *Study the relationship between the emotional intelligence of managers and the management of organizational conflict by applying to local government organizations in Kafr Al Sheikh province*, unpublished master's letter, Faculty of Education, King Saud University, Saudi Arabia, 2014, p. 88-90.
- Mahasana, A; Al- azamat, O, *conflict management strategies for school teachers in the Kasbah Al-Mafraq Brigade and its relationship to communication efficiency*, Jordan Journal of Educational Sciences, Volume 15, Issue 1, 2020, p.17 -32.
- Muwaqalah, A .Y. *The level of private secondary school principals' practice in Amman governorate of conflict management strategies from the point of view of school principals' assistants*. Journal of Educational Sciences, (1), 2012, p .77-213.
- Ocotoni , Olu and Ocotoni, *Conflict Management in Secondary Schools in Osun State* , Obalemi Awolowo Univ , Nordic J of African studies 12 (1),2003, Nigeria.
- Qatishat, L Abdel Hamid, *Conflict Management in Educational Institutions*, Amman: Academic Book Center, 2006.p 27.
- Robbins, S. P. *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall. Upper Saddle River, 2001, pp. 385-392.
- Twalaya, T H. *The impact of leadership patterns on the management of organizational conflict among managers, a field studies on public institutions in Jordan*. Unpublished PhD study. Arab Academy of Financial and Banking Sciences. Jordan. 2008, p. 65.