This article has been scanned by iThenticat No plagiarism detected

Volume 3, Issue 2, April 2021
p. 87-97

THE DEGREE OF EFFECTIVENESS ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT BY SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS IN THE NORTHERN REGION WITHIN THE GREEN-LINE

<http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.2-3.8>

Jamal S. ZAID¹

Abstract:

The study aimed to reveal the degree of effectiveness of the organizational conflict management among secondary school principals in the Triangle area within the Green Line from the point of view of the teachers.

The study adopted the using the descriptive survey method, the school community is made up of all secondary school teachers (2177) in the Triangle area within the green line. the sample of the study was (372) teachers, who were chosen by the simple random sampling. The study results showed that the degree of organizational conflict management among secondary school principals was high. The results showed also that the most used conflict strategy was cooperation strategy, followed by settlement, withdrawal, competition and avoidance strategies. There are significant differences at the organizational conflict management degree among secondary school principals du the variables of "academic qualification" at the compromise strategy and cooperation strategy in "Bachelor" only.

Depending on the study results, the researcher recommends that the need to work to increase the knowledge and awareness of secondary school principals of conflict management strategies in general, and to urge them to use cooperation and settlement strategies in particular, and to avoid competition and avoidance strategies, through holding meetings and training courses. Paying attention to conflict situations and researching their causes, following the positive strategy best suited to the situation and making use of it in strengthening relationships, belonging and improving performance.

Key words: Organizational Conflict Management Strategies, Secondary Schools, Green Line.

Received :
11/03/2021

Accepted:
18/03/2021

Published:
01/04/2021

¹ Researcher, Elahlya High School, Palestine, jamal_zaid@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0735-7646>

درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر

جمال شفيق زيد²

الملخص

هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر. اعتمدت الدراسة منهج البحث المنهج الوصفي المسحي حيث يعد أكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر البالغ عددهم (2177) معلماً ومعلمة، تكونت عينة الدراسة من (372) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر جاءت بدرجة تقدير كبيرة، وأن أكثر استراتيجيات صراع مستخدمة هي استراتيجية التعاون، تليها استراتيجية التسوية، فاستراتيجية التنازل، تليها استراتيجية التنافس، وفي المرتبة الأخيرة استراتيجية التجنب. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات استراتيجيات التعاون واستراتيجية التسوية، وجاءت الفروق لصالح فئة "البكالوريوس". وعلى ضوء ما توصلت إليه الدراسة يوصي الباحث بعدد من التوصيات من أبرزها: ضرورة العمل على زيادة معرفة ووعي مديري المدارس الثانوية باستراتيجيات إدارة الصراع بشكل عام، وحثهم على استخدام استراتيجيات التعاون والتسوية بشكل خاص، وتجنبهم استراتيجيات التنافس والتجنب، من خلال عقد اللقاءات وورش العمل والدورات التدريبية. والاهتمام بمواقف الصراع والبحث في أسبابها، واتباع الاستراتيجية الإيجابية الأنسب للموقف والاستفادة منها في تعزيز العلاقات والانتماء وتحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، المدارس الثانوية، الخط الأخضر.

المقدمة:

يُنظر عادةً للصراع على أنه شيء سلبي، ولكنه جزء طبيعي من حياتنا، فالصراع يحدث في كل مجالات الحياة أينما وجد الأفراد فلا يمكن ألا يوجد صراع، وعندما يتم تناوله بفعالية فإنه يتيح فرصاً للتعلم والنمو، وتستطيع المدارس إدارة الصراع بطريقة ناجحة بفضل القدرة على العمل مع الآخرين والتفاهم معهم بأسلوب هادف، وإتاحة فرص متعددة وحقيقية لإشراك المعلمين في إدارة المدرسة.

فالمدرسة تعتمد في تحقيق أهدافها على عدد من المتغيرات التنظيمية، من أهمها تمكن القائد التربوي من إدارة الصراعات التنظيمية بمهنية وبما يتناسب مع أهداف مؤسسته التربوية، إذ يؤثر الصراع التنظيمي تأثيراً مباشراً على رضا ومستوى أداء العاملين فيها، مما يتطلب من مديري المدارس بذل كثير من الجهد لإدارة هذه الصراعات لدفع العملية التعليمية التعلمية إلى الأفضل.

تظهر الصراعات التنظيمية نتيجة لأسباب عديدة ومختلفة أهمها حصول تفاعل بين العاملين في بيئات العمل نتيجة لسعي كل فرد منهم إلى تحقيق مصالحه دون الاهتمام بمصالح الآخرين، وهذا الصراع قد ينعكس سلباً أو إيجاباً على إنتاجية العاملين في المنظمة (السعود، 2009).

ولما كان الصراع جزءاً من الوضع الطبيعي لأية مؤسسة، فهو موجود في المؤسسات التربوية ومنها المدارس، بأشكال مختلفة وبمستويات متفاوتة القوة. ويرى الأبيض والرويلي، (2017) أن وجود قدر معتدل منه في أية مؤسسة أو منظمة،

² الباحث، المدرسة الأهلية، فلسطين، jamal_zaid@hotmail.com

يحقق لها أعلى مستوى من الفعالية، إذا تمت إدارته بطريقة جيدة. ومن هنا تظهر عملية إدارة الصراع التي أصبحت إحدى أهم الكفاءات الضرورية واللازمة للمديرين في المؤسسات التربوية ومنها المدارس، والتي تعادل في أهميتها أهمية عملية التخطيط أو عملية اتخاذ القرارات.

للتأكد محاسنة والعظمت (2019) أن ما يميز القائد الفعال عن غيره يكون في كيفية إدارته للصراع، وأن القائد الناجح يحدد بشكل واقعي الصراعات داخل المدرسة ويحاول تحديد الأسباب الرئيسية، فالمدير الناجح يواجه الوضع المتأزم ولا يتهرب منه، من أجل حل المشكلة واستخدام الصراع كقوة من أجل التغيير. إن إمام القائد إماماً كافياً بالعديد من الفلسفات والتصورات والأفكار والأساليب المختلفة لمعالجة المواقف والمشكلات اليومية لإدارة وتنظيم مدرسته، يساعده في الحد من الصراعات اليومية بين العاملين، والطلبة، والبيئة الخارجية، الأمر الذي يسهل له أن يطور مدرسته بطريقة فعالة وكفاءة عالية، وله تأثير كبير جداً على دافعية المعلمين وبالتالي على مستوى أدائهم.

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة

لقد أشارت العديد من الدراسات السابقة مثل: دراسة ابن عيد (2019)، ودراسة القحطاني والشهراني (2020) ودراسة فيرر (Ferrer, 2020)، أن كثير من المديرين تنقصهم القدرة والمهارة والفاعلية اللازمة لتشخيص الصراع وإدارته، واختيار الأسلوب المناسب للتعامل معه، وإظهار عملية إدارة الصراعات التي تُعد من أهم كفايات المدير. وقد أوصت العديد من هذه الدراسات بأهمية دراسة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، وخاصة المدارس الثانوية، وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة

1. ما درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول درجة فاعلية إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لاختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل؟

أهداف الدراسة

1. بيان درجة فاعلية مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر لإدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم.
2. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث لإدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في ناحيتين، ناحية علمية (نظرية) وناحية عملية (تطبيقية). الأهمية النظرية: تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، فهناك أهمية لدراسة موضوع فاعلية إدارة مديري المدارس الثانوية للصراع التنظيمي وتحسين الأداء لدى المعلمين، خاصة أن هذه المرحلة حساسة ولها الأثر البالغ في تقرير مصير الطلبة أكاديمياً.

الأهمية التطبيقية: وتكمن فيما يلي:

1. الوقوف على بعض المتغيرات الإدارية والديمغرافية المرتبطة والمنبئة بدرجة فاعلية مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر لإدارة الصراع التنظيمي.
2. التوصية إلى صناع القرار الاهتمام بوضع الاستراتيجيات العملية لإدارة الصراعات التنظيمية وإعداد البرامج لرفع مستوى أداء معلمهم.

الطريقة والإجراءات

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً تم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها تم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي تم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك لمناسبته وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (2177) معلماً ومعلمة، للعام الدراسي 2020\2021.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية (العشوائية البسيطة) بلغ عددها (372) معلماً ومعلمة.

أدوات الدراسة

تم تطوير استبانة الدراسة لجمع البيانات بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة مثل دراسة الشرف والسيف (2018)، ودراسة ابن عيد (2019)، ودراسة القحطاني والشهراني (2020)، ودراسة فيرر (Ferrer, 2020). وإجراء دراسة استطلاعية لمعرفة أهم المجالات التي يجب أن تتضمنها الاستبانة وقد تضمنت الاستبانة فقرات تقيس درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، والمكون من (38) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التنازل، استراتيجية التنافس، واستراتيجية التجنب. وأستخدم في الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي.

المحور الثاني: الإطار النظري

مفهوم الصراع التنظيمي

أن الصراع عبارة عن نزاع مباشر ومقصود بين أفراد وجماعات من أجل هدف واحد، وتظهر الرغبة لدى أحد أطراف الصراع في إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر بغض النظر إلى الوصول إلى الهدف. وقد عرف غفار (Ghaffar, 2019) (212) الصراع بأنه "عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتنافر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون اتجاهات الطرفين أو قيمهم أو معتقداتهم أو مهاراتهم". في حين أن العميان (2018، 364) يذهب إلى أن الصراع هو: "موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافها متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".

اتجاهات الصراع التنظيمي

يرى الباحثون في علم الإدارة أن الصراع شيء محتوم ويتعذر تجنبه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمات فهو المطلوب. فعلى أثر ذلك يمكن تقسيم الصراع إلى ثلاثة اتجاهات على النحو التالي (العبيدي، 2008):

الاتجاه الإيجابي أو البناء: وينظر فيه للصراع على أنه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة، فالنزاع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكلها والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل تلك المشاكل، كما أن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تنشده المنظمة. الاتجاه السلبي أو الهدام: وينظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية، حيث أنه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية.

الاتجاه الموازن: وينظر له على أنه مرغوب به لما له من أثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب في أحيان أخرى، كما ينظر لبعض الصراعات على أنه من الممكن تجاهلها وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة، وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على النزاع. مستويات الصراع التنظيمي

رغم عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع أو تحديد مستوياته، إلا أن معظم الباحثين يتفقون على الأنماط التالية: أ- الصراع الذاتي: وهو الصراع الذي يحدث داخل الفرد بسبب احباط يلحق به، أو بسبب تعارض أهدافه وأدواره، أو بسبب مشكلات تواجهه في العمل (بطاح، 2006). في هذا النوع لا يمكننا ملاحظة الصراع إلا من خلال نتائج السلوك والقرارات التي يتخذها العامل أو الموظف ما إن كانت صائبة أم لا.

ب- الصراع بين أفراد المنظمة: حدوث الصراع بين الأفراد داخل المؤسسة أمر حتمي، بل إن وجوده يعتبر من ضروريات نجاح المؤسسة على أن يكون ضمن حدود معينة ومسيطر عليها للاستفادة من إيجابيات الصراع والابتعاد قدر الإمكان عن سلبياتها التي من شأنها أن تحد من إنتاجية الأفراد والمؤسسة.

ت- الصراع بين الجماعات: وهو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمات، ويمكن أن يأخذ أحد الأشكال التالية (عياصرة وبني أحمد، 2008):

الصراع الأفقي: ويحدث عادة بين العاملين أو الدوائر الإدارية من المستوى التنظيمي نفسه، أو الصراع العمودي: ويحدث عادة بين جماعات تنتمي لمستويات مختلفة حين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف، أو صراع الدور: ويحدث عادة نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله.

ث- الصراع بين المنظمات: يشير الصراع بين المنظمات إلى النزاع الذي يحدث بين المنظمة وبين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها، عندما ينشأ خلاف في الرأي أو تعارض في المصلحة. مثل الصراع الذي يقع بين المؤسسة وبين غيرها من المؤسسات التي تزامنها في نفس النشاط وعلى نفس العملاء (Radford, 2013).

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

لقد طور الباحثون في مجال الصراع التنظيمي العديد من الأسس النظرية للتعامل مع الصراع وإدارته، واقتروا عدة استراتيجيات ليتمكن القائد أو الإداري من إدارة الصراع في مؤسسته وفق أسس علمية مدروسة بدلاً من العشوائية، وذلك بغرض تحقيق نتائج إيجابية تؤدي إلى التطوير والتوافق داخل المؤسسة وخارجها، ومن هذه الأساليب والاستراتيجيات (الجعفرية، 2013):

- استراتيجية التعاون: ويقصد بها أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين، ويُعنى باهتمامات كل منهما، وتسمى هذه الاستراتيجية "باستراتيجية الربح" فهي تتميز باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم. هذه الاستراتيجية لا يوجد بها خسارة أحد الأطراف نتيجة لمكسب الآخر، ويكون التعاون أنسب أداة لإدارة الصراع التنظيمي عندما لا تعاني الأطراف من ضغوط الوقت، وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع، مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة.
- استراتيجية التجنب: ويقصد بها عدم مواجهة الصراع، وتتميز باهتمام قليل بالنفس وبالأطراف الأخرى، وبموجب هذه الاستراتيجية فإن اهتمامات كل الأطراف لا تعتبر ولا تتابع، إذن اهتمام قليل بالأفراد وبالإنجاز أيضاً وتتمثل هذه الاستراتيجية بعدم التعاون وعدم الحزم، وتترجم غالباً بتأجيل الصراع.
- استراتيجية التنازل: وتتمثل بعدم التعاون والحزم وتترجم هذه الاستراتيجية بالربح والخسارة وبموجب هذه الاستراتيجية فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره وذلك لما يمتلكه من سلطة، وغالباً ما ترى الأطراف المتصارعة بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف المدير أو هدف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلباً على تحقيق هدف الطرف الآخر وإلحاق الهزيمة به وخسارته.
- استراتيجية التسوية: وهي الاستراتيجية التي يحاول المدير التوصل إلى حل وسط يرضي جزئياً رغبات أطراف الصراع، وتتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون. والميزة الأساسية هنا أنها تسمح بوجود حل لمعظم الصراعات ولا تنتج طرفاً رابحاً وآخر خاسراً، ويمكن استخدامها للوصول إلى تسوية مؤقتة للمسائل العالقة وحلول عاجلة في حال ضيق الوقت.
- استراتيجية التنازل أو المجاملة: وفيها يتصرف الشخص وكأن الصراع سيزول بمرور الوقت، ومحاولاً تقليل أهمية الصراع، وتشجيعه على إخفاء مشاعر الصراع ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وعادةً ما تكون فاعليته قليلة، حيث يقلل الفرد من شأن نقاط الاختلاف، ويركز على أوجه الاتفاق المشتركة بين أطراف الصراع.

المحور الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات إدارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	الدرجة
1	استراتيجية التعاون	3.71	0.93	1	كبيرة
2	استراتيجية التسوية	3.56	0.78	2	كبيرة
3	استراتيجية التنازل	3.48	0.79	3	كبيرة
4	استراتيجية التناقص	3.40	0.68	4	كبيرة

THE DEGREE OF EFFECTIVENESS ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT BY SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS IN THE NORTHERN REGION WITHIN THE GREEN-LINE

متوسطة	5	0.88	2.92	استراتيجية التجنب	5
كبيرة		0.56	3.43	الدرجة الكلية	

يُبيّن الجدول (2) أنّ درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي جاءت (كبيرة)، وكان أولها مجال استراتيجية التعاون (3.71)، وفي المرتبة الأخيرة مجال استراتيجية التجنب (2.92).

مجال استراتيجية التعاون

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال استراتيجية التعاون من مجالات إدارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
32	يساعد المدير المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم	3.81	1.04	1	كبيرة
31	يضع المدير أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع	3.77	1.00	2	كبيرة
35	يتعاون المدير مع معلميه للوصول إلى قرارات مقبولة على الجميع	3.74	1.01	3	كبيرة
33	يتفهم المدير وجهات نظر الطرف الآخر	3.74	1.02	4	كبيرة
36	يشجع المدير المعلمين على فهم مشكلات العمل قبل البدء بحلها	3.72	1.04	5	كبيرة
34	يسعى المدير لتوجيه أفكار المعلمين ومناقشتها	3.69	1.03	6	كبيرة
37	يوفر المدير المناخ الملائم لإيجاد الحل الذي لا يخسر فيه أحد الأطراف نتيجة مكسب الطرف الآخر	3.69	1.08	7	كبيرة
38	يشرك المدير المعلمين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع	3.58	1.09	8	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.71	0.93		كبيرة

يُبيّن من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية في مجال استراتيجية التعاون تراوحت بين (3.58-3.81)، وبمستوى تقييم (كبيرة) من درجة التقدير على جميع الفقرات، أما المجال ككل فحصل على متوسط حسابي (3.71)، وبدرجة تقييم كبيرة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (32) التي تنصّ على: "يرفض المدير تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة" بمتوسط حسابي (3.81)، وبدرجة تقييم كبيرة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (38) التي تنصّ على: "ينطلق المدير من تطبيق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح" بمتوسط حسابي (3.58) وبدرجة تقييم كبيرة.

مجال استراتيجية التسوية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال استراتيجية التسوية وكانت النتائج كما في الجدول (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال استراتيجية التسوية من مجالات إدارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
22	يستمع المدير إلى وجهة نظر أطراف الصراع حتى يتفقا على الرأي الأنسب	3.78	0.97	1	كبيرة
20	يقرب المدير وجهات النظر المتباينة بين أطراف للصراع	3.70	0.97	2	كبيرة
19	يقترح المدير أرضية مشتركة لحسم الخلافات بين الأطراف المتصارعة	3.65	1.00	3	كبيرة
18	يبدل المدير جهداً للوصول إلى حلول متكاملة ترضي جميع أطراف الصراع	3.64	1.05	4	كبيرة
16	يعمل المدير على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف	3.51	1.04	5	كبيرة

الدرجة الكلية	المتصارعة	3.42	1.00	6	كبيرة
21	يعتمد المدير التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع	3.42	1.00	6	كبيرة
17	يتغاضى المدير عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف المتصارعة	3.22	1.03	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.56	0.78		كبيرة

يُتَبَيَّن من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية في مجال استراتيجية التسوية تراوحت بين (3.22-3.78)، وبمستوى تقييم (متوسطة إلى كبيرة) من درجة التقدير على جميع الفقرات، أما المجال ككل فحصل على متوسط حسابي (3.56)، وبدرجة تقييم كبيرة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (22) التي تنصُّ على: " يستمع المدير إلى وجهة نظر أطراف الصراع حتى يتفقا على الرأي الأنسب" بمتوسط حسابي (3.79)، وبدرجة تقييم كبيرة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (17) التي تنصُّ على: " يتغاضى المدير عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف المتصارعة " بمتوسط حسابي (3.22) وبدرجة تقييم متوسطة.

مجال استراتيجية التنازل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال استراتيجية التسوية وكانت النتائج كما في الجدول (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال استراتيجية التنازل من مجالات إدارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	يحاول المدير الحفاظ على العلاقات بين الأطراف المتصارعة بصورة طيبة	3.79	1.04	1	كبيرة
14	يؤكد المدير على نقاط الاتفاق بدلاً من نقاط الاختلاف بين الأطراف المتصارعة	3.63	1.00	2	كبيرة
9	يراعي المدير مشاعر أطراف الصراع	3.59	1.15	3	كبيرة
15	يحاول المدير اقناع طرف من أطراف الصراع بالتسامح مع رغبات الطرف الآخر	3.50	1.02	4	كبيرة
13	يضع المدير رغبات الآخرين في الاعتبار عند حله للصراع	3.22	1.06	5	متوسطة
12	يعمل المدير جاهداً على تلبية توقعات أطراف الصراع	3.18	0.99	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.48	0.79		كبيرة

يُتَبَيَّن من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية في مجال استراتيجية التنازل تراوحت بين (3.18-3.79)، وبمستوى تقييم (متوسطة إلى كبيرة) من درجة التقدير على جميع الفقرات، أما المجال ككل فحصل على متوسط حسابي (3.48)، وبدرجة تقييم كبيرة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (22) التي تنصُّ على: " يستمع المدير إلى وجهة نظر أطراف الصراع حتى يتفقا على الرأي الأنسب" بمتوسط حسابي (3.79)، وبدرجة تقييم كبيرة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (12) التي تنصُّ على: " يعمل المدير جاهداً على تلبية توقعات أطراف الصراع " بمتوسط حسابي (3.18) وبدرجة تقييم متوسطة.

مجال استراتيجية التنافس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال استراتيجية التسوية وكانت النتائج كما في الجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال استراتيجية التنافس من مجالات إدارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
26	يطالب المدير بتحديد واجبات ومسؤوليات كل من طرفي الصراع	3.70	0.92	1	كبيرة

23	يعتمد المدير سياسة تشجيع المنافسة بديلاً للصراعات	3.62	1.09	2	كبيرة
27	يواجه المدير الأطراف المتصارعة مباشرة إذا حدث صراع بينهم	3.53	1.07	3	كبيرة
29	يجبر المدير أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة المدرسة	3.40	1.05	4	كبيرة
30	ينطلق المدير من تطبيق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح	3.37	1.01	5	متوسطة
25	يرفض المدير تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة	3.13	1.04	6	متوسطة
24	يستخدم المدير سلطته الإدارية لحل الصراع بالقوة	3.04	1.19	7	متوسطة
الدرجة الكلية		3.40	0.68		كبيرة

يُتَبَيَّن من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية في مجال استراتيجية التناقص تراوحت بين (3.04-3.70)، وبمستوى تقييم (متوسطة إلى كبيرة) من درجة التقدير على جميع الفقرات، أما المجال ككل فحصل على متوسط حسابي (3.40)، وبدرجة تقييم كبيرة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (26) التي تنص على: "يطالب المدير بتحديد واجبات ومسؤوليات كل من طرفي الصراع" بمتوسط حسابي (3.70)، وبدرجة تقييم كبيرة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (24) التي تنص على: "يستخدم المدير سلطته الإدارية لحل الصراع بالقوة" بمتوسط حسابي (3.18) وبدرجة تقييم متوسطة.

مجال استراتيجية التجنب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال استراتيجية التجنب وكانت النتائج كما في الجدول (7).

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال استراتيجية التجنب من مجالات إدارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يتجنب المدير اتخاذ مواقف من شأنها أن تؤدي إلى خلافات مع المعلمين	3.19	1.22	1	متوسطة
5	يتحاشى المدير الموضوعات المسببة للصراع	3.11	1.21	2	متوسطة
2	يفقدي المدير النقاش حول نقاط الخلاف مع الأطراف المتصارعة	2.96	1.17	3	متوسطة
3	يخفف المدير من حدة الصراع بإهمالها	2.85	1.23	4	متوسطة
8	يتجاهل المدير مشاعر الغضب والإحباط لدى أطراف الصراع	2.73	1.23	5	متوسطة
4	يتجاهل المدير الصراعات بين المعلمين في المدرسة	2.69	1.22	6	متوسطة
الدرجة الكلية		2.92	0.88		متوسطة

يُتَبَيَّن من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية في مجال استراتيجية التجنب تراوحت بين (2.69-3.19)، وبمستوى تقييم (متوسطة) من درجة التقدير على جميع الفقرات، أما المجال ككل فحصل على متوسط حسابي (2.92)، وبدرجة تقييم متوسطة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (7) التي تنص على: "يتجنب المدير اتخاذ مواقف من شأنها أن تؤدي إلى خلافات مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.19)، وبدرجة تقييم متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) التي تنص على: "يتجاهل المدير الصراعات بين المعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي (2.69) وبدرجة تقييم متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال البحث الذي نصَّ على:

"ما درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لدرجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر بشكل عام، لتقديرات عينة الدراسة على فقرات درجة إدارة الصراع التنظيمي ككل، وكل مجال من مجالات إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التنازل، استراتيجية التنافس، استراتيجية التجنب). أظهرت نتائج هذا السؤال أن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في جميع مجالات إدارة الصراع التنظيمي ما عدا مجال استراتيجية التجنب حيث جاء بدرجة تقدير متوسطة، والدرجة الكلية. تعزو الدراسة ذلك إلى وعي المديرين وإدراكهم لأهمية فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم وذلك لأثرها الإيجابي وإسهامها في تحقيق أهداف المدرسة ككل، حيث أن فاعلية إدارة الصراع تسهم في خلق مناخ إيجابي يحفز المعلمين ويثير دافعيتهم للإنجاز ما يدفع بالعملية التعليمية التعليمية.

وجاءت استراتيجية التعاون في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، وترجع الدراسة ذلك إلى أن المديرين يعتمدون إلى استخدام هذه الاستراتيجية لاهتمامهم بحل مشكلات المعلمين ما أمكن ذلك، والتعاون معهم بهدف التوصل إلى أفضل الحلول الممكنة للارتقاء بمستوى مدارسهم، وزيادة فاعليتها، وجاءت استراتيجية التسوية بالمرتبة الثانية بدرجة كبيرة وتعزو الدراسة ذلك إلى أن مدير المدرسة يقوم بحل الصراعات بالطرق المختلفة من أجل الوصول إلى الحلول التي يمكن أن تُرضي جميع الأطراف، من خلال اللقاءات والتفاوض بين الأطراف المختلفة داخل المدرسة، وجاءت استراتيجية التنازل بالمرتبة الثالثة بدرجة كبيرة وقد يكون سبب ذلك أن بعض مواقف الصراع لا تستوجب استخدام الأساليب الرسمية، وإنما هي من الأمور الطارئة التي تستدعي بث روح التعاون والمودة بين الأطراف المتصارعة والعمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وجاءت استراتيجية التنافس في المرتبة الرابعة بدرجة كبيرة وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى ميل مدير المدرسة إلى استخدام الشدة والحزم عند الدفاع عن الآراء والأفكار التي يطرحها، ويسعى إلى تغليب مصلحة المدرسة، وبالتالي فإنه يقوم بتطبيق القوانين والأنظمة بشكل حرفي على أطراف الصراع من أجل تحقيق مصلحة المدرسة، وأخيراً جاءت استراتيجية التجنب في المرتبة الخامسة وبدرجة متوسطة قد يعود ذلك لأن المدير لا يضع نفسه طرفاً في الخلافات التي تحدث بين المعلمين، ولا يتوسط لحلها لأنه غير مسبب لها وليس طرفاً فيها، وبالتالي غير مسؤول عن النتائج.

توافقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة محاسنة والعظمت (2019) ودراسة ابن عيد (2019)، ودراسة حماد وسلامة (2019)، التي بينت أن درجة إدارة الصراع جاءت بدرجة تقدير كبيرة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصُّ على:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول درجة فاعلية إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر تُعزى لاختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل؟"

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر (الجنس والخبرة)، بينما توجد فروق دالة إحصائية لأثر (المؤهل العلمي) في درجة فاعلية مديري المدارس الثانوية لإدارة الصراع التنظيمي، حيث كانت الفروق على مجال استراتيجية التسوية ومجال استراتيجية التعاون والأداة الكلية، وكانت الفروق لصالح درجة البكالوريوس.

فيما يتعلق بمتغير الجنس

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر لإدارة الصراع التنظيمي تُعزى لأثر الجنس في جميع المجالات (استراتيجيات إدارة الصراع) والدرجة الكلية، ويمكن تفسير ذلك بأن المعلمين وبغض النظر عن نوعهم الاجتماعي يعيشون في مناخ تنظيمي موحد، الأمر الذي يجعلهم متقاربين في الرأي متساوون في الاهتمام باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، كما أنهم يتشابهون في ظروف العمل ويخضعون لتعليمات وتشريعات واحدة، ويعيشون في إطار ثقافة واحدة، مما يجعلهم يدركون الممارسات الإدارية بشكل غير مختلف، وتعود أيضاً إلى طبيعة العمل الذي يمارسه مديري المدارس من ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وإيماناً بقدراتهم في ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع وإتاحة لهم قدر كافي من الحرية والاستقلالية في أداء نشاطاتهم لابتكار طرق جديدة في العملية التربوية، وتحديد الأساليب المناسبة لأداء أعمالهم وإنجازها دون الرجوع للإدارة، وتشجيع الرقابة الذاتية لدى المعلمين، وتعزيز الثقة بين المعلمين وتشجيعهم على الإبداع، والمساهمة بفكر جديد في بناء مجتمع المعرفة وتنمية القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم والتعلم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علوان (2017) ودراسة حفيظ (2018) ودراسة إيلجان (Ilgan, 2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ابن عيد (2019) ودراسة محاسنة والعظمت (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية المديرين تُعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور، ودراسة حماد وسلامة (2019) التي أظهرت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية المديرين تُعزى لمتغير الجنس، ولكن جاءت الفروق لصالح الإناث.

فيما يتعلق بمتغير الخبرة

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر لإدارة الصراع التنظيمي تُعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات (استراتيجيات إدارة الصراع) والدرجة الكلية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة هذه الاستراتيجيات واضحة ومعروفة ويمكن إدراكها بغض النظر عن الخبرة طالبت أم قصرت، لأنها ممارسات أو أساليب سلوكية يقوم بها المديرون في أثناء تعاملهم مع حالات أو مواقف الصراع، وبذلك لم يكن متغير الخبرة مؤثراً في إحداث أي تباين في استجابات أفراد عينة الدراسة (المعلمين). وقد يكون السبب في ذلك التشابه في البيئة التعليمية وعدم وجود التنوع والفارق الكبير بين مدرسة وأخرى، كما أنها ذات القوانين واللوائح التي تُطبق على كافة المعلمين والمعلمات مما أدى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علوان (2017) ودراسة ابن عيد (2019) ودراسة حماد وسلامة (2019) التي أظهرت كذلك عدم وجود دلالة إحصائية لمتغير الخبرة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حفيظ (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة، وقد جاءت الفروق لصالح فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات)، ومع دراسة غوانمة (2017) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة، ولكن لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات).

فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر لإدارة الصراع التنظيمي، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في مجالات: استراتيجية التسوية واستراتيجية التعاون، والدرجة الكلية، وأظهرت النتائج أن الفروق جاءت لصالح المعلمين من حملة "البكالوريوس". ويستدل من هذه النتيجة أن حملة هذا المؤهل لديهم الوعي والإدراك اللازمين لما يجري في مدارسهم، ولديهم المعرفة بالاستراتيجية التي يستخدمها مديروهم في حالات الصراع، وهذه الفئة هي الأكثر طموحاً في محاولة إثبات الذات والرقى والتطور في موقعها الوظيفي بالإضافة إلى سعيها بالتمسك بوظيفتها من أجل تحقيق الأمن الوظيفي والطمأنينة على مصدر دخلها واستمرارها في العمل داخل إطار المدرسة، وعدم تعرضها للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل، وكذلك السعي للحصول على مؤهلات أكاديمية عليا، مما يجعل هذه الفئة من المعلمين (حملة البكالوريوس) تنحو نحو استراتيجيات التعاون والتسوية. في حين يكون لدى حملة الشهادة العليا طموح أعلى خارج حدود مدارسهم. وربما لا يعيرون اهتماماً لما يحدث داخل المدرسة، فقد يرون أن بقاءهم في مدرستهم مؤقت بانتظار فرصة مناسبة مع المؤهل العلمي الذي حصلوا عليه. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محاسنة والعظمت (2019)، التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية المديرين لإدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح فئة "البكالوريوس"، ودراسة غوانمة (2017)، التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولكن لصالح فئة "دراسات عليا". واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة جبران (Jubran, 2017) ودراسة حماد (2019) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات

- ضرورة العمل على زيادة معرفة ووعي مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث باستراتيجيات إدارة الصراع بشكل عام، وحثهم على استخدام استراتيجيات التعاون والتسوية بشكل خاص، وتجنبهم استراتيجيات التنافس والتجنب، من خلال عقد اللقاءات وورش العمل والدورات التدريبية.
- الاهتمام بمواقف الصراع والبحث في أسبابها، واتباع الاستراتيجية الإيجابية الأنسب للموقف والاستفادة منها في تعزيز العلاقات والانتماء وتحسين الأداء.
- عقد ورشات تتعلق بالصراع، أسبابه ونتائجه وكيفية التقليل من سلبياته.
- تشجيع المعلمين على حل مشاكلهم دون تدخل مباشر من الإدارة.
- الطلب من أطراف الصراع أن يضع كل واحد نفسه مكان الآخر، ثم يفكر بالحل المناسب.
- الأخذ بالحسبان الأهداف العليا للمدرسة.
- تحفيز المديرين للمعلمين بشكل مستمر مما يرفع معنوياتهم ويزيد رضاهم الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، ومن ثم الحد من الصراعات السلبية.

قائمة المراجع

- ابن عيد، يوسف فيصل. (2019). أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان، دار الشروق للتوزيع والنشر.
- الأبيض، عادل والرويلي، سعود. (2017). دراسة لبعض أنماط الإشراف التربوي الحديثة كما يدركها المعلمون وعلاقتها بالدافعية الذاتية لديهم. مجلة العلوم التربوية. 9، 103-168.
- الجعافرة، صفاء جميل. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. دراسات العلوم التربوية. 40 (2)، 1663-1687.
- حفيظ، ايمان. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- حماد، زينب وسلامة، كايد. (2019). درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 27 (5)، 603-631.
- السعود، راتب سلامة. (2009). الإدارة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان، مكتبة طارق للنشر والتوزيع.
- العبيدي، أمل محمود. (2008). استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد. 69، 78-102.
- علوان، أسماء محمد. (2017). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العميان، محمود سلمان. (2018). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 6، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عياصرة، علي أحمد. (2004). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتهم بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- غوانمة، فادي فؤاد. (2017). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر، 36 (175)، 177-217.
- القحطاني، عبد العزيز والشهراني، فلاح. (2020). إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط. مجلة العلوم التربوية. 5 (2)، 17-54.
- محاسنة، أحمد والعظمت، عمر. (2019). استراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي المدارس في لواء قصبة المفرق وعلاقتها بكفاءة الاتصال. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. 15 (1)، 17-32.
- Ferrer, J. B. (2020). Conflict Management Styles of Secondary School Principals and the Relationship of Organizational Climate of the Selected Schools in Quezon City. *European Academic Research*. 1 (2), 5483-5503.
- Ghaffar, A. K. (2019). Conflict in Schools: Its Causes & Management Strategies. *Journal of Managerial and sciences*. 3 (2), 212-227.
- Ilgan, A. (2020). Examining Principals' Conflict Management Styles: A Study of Turkish Administrators. *Bulletin of Education and Research*. 42 (2), 1-16.
- Jubran, A. M (2017). Organizational Conflict among Teachers and the Principal's Strategies of Dealing with It from the Teachers' Perspective in Schools of Jordan. *Journal of Educational and Learning*, 6 (1), 54-71.
- Radford, J. H. (2013). Assessing Conflict Management Style of Educational Leaders as a Means to Improve Relationships and Effectiveness. (Ph.D. Dissertation)