



استراتيجيات إدارة الخلاف بين المعلمين المتبعة من قبل مدراء مدارس التعليم الابتدائي بمدينة سبها

*فاطمة محمد عبد الرحمن مهبج و سعاد سعيد عبد الله

صحة نفسية، إدارة تربوية، كلية الآداب، جامعة سبها، ليبيا

الكلمات المفتاحية:

استراتيجيات
إدارة
الخلاف
المعلمين
مدراء
مدارس
التعليم
الابتدائي
بمدينة
سبها

المخلص

هدفت البحث إلي معرفة استراتيجيات إدارة الخلاف بين المعلمين من قبل مديري المدارس التعليم الابتدائي بمدينة سبها، وتسليط الضوء علي المفاهيم المتعلقة باستراتيجيات إدارة الخلاف ومدى تطبيقه وناجحة في قطاع التعليم، وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي في معرفة استراتيجيات إدارة الخلاف، وتكونت عينة البحث من (120) معلم ومعلمة موزعة على (7) مدارس، واشتملت أداة البحث استبانة تم إعدادها من قبل الباحثتان، وتوصلت نتائج البحث إلى: أن أكثر الاستراتيجيات شيوعا بين مدراء المدارس في إدارة الخلاف هي الاستراتيجية التسوية، يلها استراتيجية التعاون، ثم استراتيجية التجنب، ثم استراتيجية التكيف، وأخيرا استراتيجية القوة، لا توجد فروق ذات دلالة أخصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث علي إبعاد الاستبيان ككل تعزي إلي متغير الجنس، ما عد استراتيجية القوة توجد فروق بين استجابات أفراد العينة تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث، توجد فروق ذات دلالة أخصائية بين متوسطات استجابات المفحوصين حول إبعاد الاستبيان تعزي لمتغير العمر، هذه الفروق لصالح الذين أعمارهم اقل من (30) لا توجد فروق ذات دلالة أخصائية بين متوسطات استجابات المفحوصين حول إبعاد الاستبيان تعزي لمتغير المؤهل، لا توجد فروق ذات دلالة أخصائية بين متوسطات استجابات المفحوصين حول إبعاد الاستبيان ككل تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

Strategies for managing conflict between teachers followed by principals of between schools in Sebha City

*Fatima Muhammad Abdul Rahman Mahbaj & Souad Said Abdullah

Mental Health, Educational Administration, College of Arts, Sebha University, Libya

Keywords:

Strategies
Management
Conflict
Teachers
Principals
School
Primary-city

ABSTRACT

The research aimed to know the strategies for managing conflict between teachers by the principals of primary education school in the city of Sebha, And highlighting the concepts related to conflict management strategies and the extent of their application and success in the education sector, The two researchers used the descriptive analytical approach to know conflict management strategies, The research sample consisted of (120) teachers and information distributed over (7) schools, and the research tool included a questionnaire prepared by The two researchers, The search found : The most common strategy among school principals in management conflict is the settlement strategy, This is followed by the cooperation strategy, then the avoidance strategy, then the adaptation strategy, and finally force strategy, There are no statistically significant differences between the averages of the responses of the research sample to the exclusion of the questionnaire as a whole due to the gender variable. What is the strength strategy, There are differences between the responses of the sample members due to the gender variable in favor of females, There are statistically significant differences between the averages of the respondents' responses to the deportation of the questionnaire due to the age variable, These differences are in favor of those under the age of (30) There are no statistically significant differences between the averages of the respondents' responses about the deportation of the questionnaire due to the qualification variable, There are no statistically significant differences

*Corresponding author:

E-mail addresses: fat.abduelrahman@sebhau.edu.ly, (S. S. Abdullah) Sua.alghati@sebhau.edu.ly

Article History : Received 17 April 2021 - Received in revised form 20 October 2022 - Accepted 11 November 2022

between the averages of the respondents' responses regarding the exclusion of the questionnaire as a whole due to the variable years of experience.

المقدمة

التعليمية ومدى فاعلية هذه الاستراتيجيات في حل الخلاف وتوفير المناخ الملائم للعمل بكفاءة وفاعلية بعيدا عن أي خلاف قد يعكر سير العملية التعليمية.

مشكلة البحث:

أن الخلافات في المؤسسات التربوية أمر واقع لا يمكن تجنبه، وذلك لاختلاف الشخصيات والمستويات بين المعلمين، حيث نجد اختلافات فكرية وثقافية وتربوية واجتماعية وتباينا في السمات الشخصية بين المعلمين، ونتيجة لهذا الاختلاف والتباين الواضح تنشأ الخلافات بين المعلمين ويصبح من الواجب والضروري علي الإدارة التربوية في المؤسسة إيجاد السبل والأساليب أو الاستراتيجيات التي تساعد علي حل هذه الخلافات لكي لا تؤثر. علي العمل داخل بيئة العمل وسير العملية التعليمية.

لذا نجد أن مديري المؤسسات التربوية والتعليمية يلجئون لأتباع بعض الاستراتيجيات والأساليب لحل هذه الخلافات وعليه تتمثل مشكلة البحث في معرفة استراتيجيات إدارة الخلاف بين المعلمين المتبعة من قبل مديري المدارس التعليم الابتدائي بمدينة سبها.

تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الخلاف بين المعلمين من قبل مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة سبها؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدد من التساؤلات وهي:

1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول الاستراتيجيات إدارة الخلاف بين المعلمين المتبعة من قبل مديري المدارس التعليم الابتدائي بمدينة سبها وفقا لمتغير العمر؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول الاستراتيجيات إدارة الخلاف بين المعلمين المتبعة من قبل مديري المدارس التعليم الابتدائي بمدينة سبها وفقا لمتغير المؤهل العلمي؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول الاستراتيجيات إدارة الخلاف بين المعلمين المتبعة من قبل مديري المدارس التعليم الابتدائي بمدينة سبها وفقا لمتغير سنوات الخبرة من (1-5 سنوات، من 5-10 ، من 10-15 ، من 15-25 ، من 25 سنوات فما فوق؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية :

1- مساعدة مديري مدارس التعليم الابتدائي على كيفية التعامل مع الخلافات التي تحدث داخل مدارسهم .

2- محاولة لمعالجة بعض جوانب القصور والضعف لدي مديري في إدارة الخلاف داخل مدارسهم.

3- تسهم نتائج هذه البحث في مساعدة المسؤولين عن التعليم في ليبيا لتخطيط للمستقبل ، وتقديم دليل للقيادات في إدارة الخلاف.

أهداف البحث:

يسعي البحث إلى:

1- الكشف عن استراتيجيات إدارة الخلاف بين المعلمين المتبعة من قبل مديري المدارس التعليم الابتدائي بمدينة سبها.

تعد المؤسسات التربوية مؤسسات اجتماعية يمثل الإنسان فيها العنصر الأول، فهو يعبر عن حيويته وتفاعله بما يبذله من جهد في أدائه، وما يظهره من فعالية، الأمر الذي ينعكس علي فعالية المؤسسة، وكل شخص في المؤسسة لا يمكن له أن يعمل وحده، فهو يعتمد في عمله علي التعاون مع زملاء في المؤسسة لتحقيق المهام المطلوبة، ونتيجة هذا العمل يحصل الائتلاف أو قد ينتج الائتلاف وعدم التوافق الذي يؤدي إلي خلاف، وعليه يكون ظهور الخلاف أمر ضروريا لبيئة المؤسسة، والمدرسة من أهم المؤسسات التي تضم عددا كبيرا من العاملين الذين يعلمون من أجل تحقيق الأهداف التربوية، فهي المسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية في كافة ميادين الحياة بالإضافة إلي دورها في خدمة المجتمع، وهنا لابد من وجود إدارة مدرسية قادرة علي مواجهة كافة الخلافات بين المعلمين، وأن يكون لديها القدرة علي خلق جو من التعاون والتألف بين المعلمين في المدرسة، ونتيجة لتفاعل المعلمين في المدرسة واتصالهم. المستمر ببعضهم ببعض بهدف تبادل الآراء والأفكار، وتأدية مهامهم مسؤولياتهم قد يظهر هناك تباين واختلاف في وجهات نظرهم أو تناقض وتعارض في الأفكار ما ينتج عنه الخلاف بين المعلمين في المدرسة.

ويعتبر الخلاف ظاهرة لا تخلو منها مؤسسة من مؤسسات المجتمع لأنها تحدث بداخلها في أشكال متعددة، ففي المؤسسة التربوية يتفاعل العاملون بعضهم مع بعض لتحقيق الأهداف المنشودة، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلي اتفاق العاملين لأداء واجباتهم في بعض المواقف أو تعارضهم واختلافهم في مواقف أخرى في بيئة العمل، وغالبا ما يؤدي هذا التعارض أو الاختلاف إلي حدوث الخلاف، لذا تعد ظاهرة الخلاف داخل المؤسسات من أهم معوقات العمل لدي المديرين، لأنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها وحلها بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة، بالإضافة إلي أنها تنعكس سلبا علي مستوى أداء العاملين وتشتت جهودهم بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف [15].

والخلاف أمر ضروري الحدوث، لذا يجب علي مدير المدرسة الاستفادة منه في تحقيق أهداف المدرسة بشكل أفضل، وجعله وسيلة لتحسين العلمية التعليمية، لذا فإن ما يميز المدير الناجح عن غيره يكون في كيفية إدارته للخلاف، ويحدد بشكل واقعي الخلافات داخل المؤسسة ويحاول تحديد الأسباب الرئيسية، فالمدير الناجح يواجه الوضع المتأزم ولا يتهرب منه، من أجل حل المشكلة واستخدام الخلاف كقوة من أجل التغيير (المومني، 2011:ص44).

ولقد أثبتت الدراسات أن تطبيق استراتيجيات إدارة الخلاف في المؤسسات له أثر إيجابي على رفع مستوى أداء العاملين فيما، وأن المستوى الأمثل للأداء لن يتحقق إلا من خلال تعليم كيفية إدارة الخلاف، وذلك للاعتماد على استراتيجيات ملائمة تقلل من الحيلولة دون بلوغ المؤسسات أهدافها خصوصا تلك الأهداف الجوهرية، المتضمنة في سعي المؤسسات لتحقيق الكفاءة والفاعلية (الشعبي، 2004:ص75).

وجاءت هذه البحث للتعرف علي أكثر الاستراتيجيات المتبعة من قبل مديري المدارس التعليم الابتدائي لإدارة الخلافات بين المعلمين المنتمين لمؤسساتهم

حظي موضوع الخلاف (الصراع) باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين انطلاقاً من إيمانهم بأن الخلاف (الصراع) أمر حتمي لا مفر منه في حياة الأفراد والجماعات والمؤسسات وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية التي تمر بها الأفراد، و للتباين في اتجاهاتهم وفي مهم، وتعارض الأهداف والأدوار والصلاحيات فيما بينهم.

وقد عكست المدارس النفسية تبايناً واضحاً بشأن الخلاف (الصراع) ودوره في سلوك الأفراد والمؤسسات، إذ نظر إليه الكلاسيكيون علي أنه قوة سلبية يجب تجنبه وقع حدوده قدر الإمكان، ونظر إليه السليبيون علي أنه أمر غير مرغوب فيه، أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الخلاف. بشكل كبير، حيث ينظر إليه ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه بل أنه أمر مرغوب فيه.

لذا فإن يمكن القول أن الاتجاه الحديث هو كيفية إدارة الخلاف (الصراع) بحيث تكون المنظمة قادرة على تكيفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، من خلال المحافظة علي حالة التوازن من أجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عال من الأداء.

المحور الأول: الخلاف (الصراع):

الخلاف (الصراع) اصطلاحاً: فلم يتفق العلماء على تعريف موحد للخلاف (الصراع) التباين مدارسهم، فمفهم من يري أنه سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم [10].

ويعرفه ليكر الخلف (الصراع): بأنه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقاً من قبلهم ولذا ينشأ الخلاف (الصراع) [6].

من خلال ما سبق يمكن للباحثين تعريف الخلاف (الصراع) بأنه ظاهرة سلوكية حتمية تحدث بين العاملين في المدارس سواء بين الطلاب والمعلمين أو بين المعلمين أنفسهم أو بين المعلمين والإدارة المدرسية، ذلك نتيجة لاختلاف في وجهات نظرهم، أو تعارض مصالحهم مع بعضهم البعض أو التنافس علي الموارد المحددة.

أسباب الخلاف (الصراع):

يؤكد كل من (جابر، جمال الدين، أحمد، 2014): أن من أهم الأسباب التي تلعب دوراً مهماً في نشوب الخلافات داخل المدارس ما يلي:

1- الإدارة المدرسية: أن كثرة المشاكل التي يواجهها مديري المدارس، خاصة مديري المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية سواء كانت مشاكل شخصية تتعلق بالمعلمين أو الطلاب، أو مشاكل عامة تواجهها المدرسة، كل هذا يؤدي إلي حدوث خلاف داخل هذه المدارس التي يجب أن يعمل مديرها من أجل تحقيق الأهداف العامة لها، و ثم تحقيق الأهداف التربوية العامة التي يسعى لها المجتمع.

2- التأهيل التربوي يعد التأهيل التربوي من أهم وعامل نجاح المعلمين، وأن قلة الإعداد والتأهيل التربوي للمعلمين يؤدي إلي حدوث الخلافات بينهم، أو بينهم وبين التلاميذ، أو مع إدارة المدرسة أو مع المشرفين التربويين، وهذا راجع إلي قناعاته بأن ما يملكون من خبرات ومعلومات وبالتالي لا يأخذون بأرائهم وتوجهاتهم، مما يؤدي إلي حدوث خلافات بينهم.

3- التخصص: عيد التخصص من أهم عوامل نجاح المعلمين في أداء واجباتهم علي الوجه الأكمل ولكن عند قيام المعلمين بتدريس مواد غير تخصصك تجعلهم يعانون الكثير من الضغوطات، مما يؤدي إلي نشوب خلاف سواء خلاف الفرد مع نفسه او مع الآخرين، كما لمشرف التربوي أو مدير المدرسة أو

2- الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو استخدام استراتيجيات إدارة الخلاف بين المعلمين المتبعة من قبل مديري المدارس التعليم الابتدائي بمدينة سبها والتي تعزي للتغيرات التالية: (العمر- المؤهل العلمي-سنوات الخبرة).

3- تقديم توصيات لمديري المدارس التعليم الابتدائي في كيفية إدارة الخلاف بين المعلمين داخل المدارس وكذلك لذوي العلاقة.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: معرفة استراتيجيات إدارة الخلاف بين المعلمين المتبعة في مدارس التعليم الابتدائي سواء عند حل الخلاف أو عند استثارته.

الحدود المكانية: تقتصر البحث علي دراسة الاستراتيجيات إدارة الخلاف المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الابتدائي العام وأجريت هذه البحث علي جميع مدارس التعليم الابتدائي الواقعة في نطاق مدينة سبها .

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الخريف للعام الدراسي (2020-2021) م الحدود البشرية: اقتصر البحث علي معلمي التعليم الابتدائي العام بمدينة سبها .

مصطلحات البحث:

الاستراتيجية: هي فن استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلي لتحقيق الأهداف المرجوة علي أفضل وجه ممكن، بمعنى أنها طرق معينة لمعالجة مشكلة أو مباشرة مهمة ما، أو أساليب عملية لتحقيق هدف معين.

الاستراتيجية: يعرفها (حسين، 2007: 54) [5] بأنها مجموعة من القرارات والأعمال الإدارية التي تحددها إدارة المؤسسة علي المدى الطويل أو خطة شاملة توجه نحو تخصيص الموارد من أجل تحقيق تنافسية قابلة للاستمرار، وتركيز علي البيئة التنافسية، تعك. أفضل التنبؤات عما يمكن عمله في المستقبل في ومواجهة المنافسة و الظروف المتغيرة، بمعنى أن يتم توجيه كل طاقات المؤسسة نحو هدف محدد.

التعريف الإجرائي: هي خطة محكمة البناء ومرنة التطبيق . يتم خلالها استخدام كافة الإمكانيات والوسائل المتاحة، بطريقة مثلي، لتحقيق الأهداف المرجوة في جوانب التعليم المختلفة .

الخلاف: هو ظاهرة سلوكية و تنظيمية مستمرة تنجم عن التفاعل بين المعلمين بالمؤسسة أفراد وجماعات، ويمكن وأن تؤثر سلبياً أو إيجابياً علي طبيعة العلاقات بينهم من ناحية ، ومدى قدرتهم علي تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية أخرى بدرجة فعالية للمؤسسة ذاتها [21].

التعريف الإجرائي: أي أنه الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد الجماعة الواحدة ، بين الجماعات المختلفة، أو أنه تعارض في مصالح أفراد الجماعة الواحدة، أو الجماعات المختلفة سبب محدودية الموارد، أو النظر إلي مصالحهم دون الأخذ في الاعتبار مصالح الآخرين.

إدارة الخلاف: هو أي نشاط يهدف إلي تحويل الصراعات بين الأفراد و التنظيمات الإدارية إلي صراعات بناءه بدلا من أن تكون هدامة. [6]

-التعريف الإجرائي: أي أنه الطرق والأساليب التي يستخدمها المدرء من أجل فض الاختلاف بين أفراد الجماعة الواحدة أو المجاعات المتخلفة، أو هي الإجراءات التي يتخذها المدرء من أجل بث الصراعات بين الأفراد أو الجماعات، للخروج من حالة الركود التي تمر بها المؤسسة

الإطار النظري:

المبحث الأول: الخلاف وإدارة الخلاف :

التي يستخدمها مدراء المدارس من أجل فض النزاعات والاختلافات بين أفراد الجماعة أو بين الجماعات، أو عكس إجراءات يتخذها مدراء المدارس من أجل بث النزاعات والخلافات بين الأفراد أو الجماعات للخروج من حالة الركود التي تمر بها المدرسة.

المحور الثالث: استراتيجيات إدارة الخلاف:

نظراً لأهمية إدارة الخلاف في المؤسسات المتخلفة فقد أولى الباحثون عملية إدارة الخلاف أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمؤسسة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين على كيفية إدارتهم للخلاف.

مفهوم الاستراتيجية:

- تعرف أيضاً بأنها وسيلة لتنظيم التفكير الإنساني وتوجيهه الوجهة السلمية والمناسبة الإيجابية، وأن الإنسان عليه أن يضع لنفسه استراتيجية توجه عقله وتحفز وظائفه وترشد قراراته (مدحت، 2009:ص123).

طرق استراتيجيات إدارة الخلاف ومعالجته:

أشار (المغربي 2004:ص13-19) إلى طرق استراتيجيات إدارة الخلاف ومعالجته وهي:

- إذا زاد الخلاف عن المستوى المقبول له فإن الإدارة تتدخل لتقليص حدة الخلاف وعمقه من خلال عدة طرق.
- أسلوب الإقناع وهو محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بعدم جدوي استمرارية الخلاف.
- أسلوب السلطة هو في حالة نشوب الخلاف بين أفراد التنظيم تقوم الإدارة بتحميل مسئولياتها وتستخدم السلطة الرسمية في أحد الأطراف أو كليهما على قبول حل معين.
- لتفاوض أو الحوار هو التدخل لحل الخلاف لا يعني بالضرورة كسب أحد طرفي الخلاف على حساب خسارة الطرف الآخر، فاللجوء إلى التفاوض بين الأطراف المتنازعة ودخولهما في حوار صريح ومباشر قد يوصل الطرفين إلى حل تحقيق فائدة للجميع
- إذا قل الخلاف عن المستوى المرغوب فيه فلا بد من تدخل الإدارة من أجل تنشيط الخلاف ويتم ذلك عن طريق حرص الإدارة على الحصول على الموافقة الجماعية لقراءتها.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث والتي يمكن الاستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة الحالية، ورتبت من الأحدث إلى الأقدم وهي:

1- دراسة الجمل (2015) [4] بعنوان: (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المرؤوسون، وفقه لعدة متغيرات).

هدفت الدراسة على التعرف على الإستراتيجيات التي يستخدمها المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المرؤوسون، وفقاً لعدة متغيرات هي الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة المديرية، اعتمدت البحث على الوصفي التحليلي، تمثلت عينة البحث في مدارج، وتكونت (1000) مرؤوسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة متغيرات.

الطلاب.

4-الإمكانيات: من أهم الأمور التي تساعد على نجاح العملية التعليمية هي توفر الإمكانيات سواء أكانت مادية أو بشرية، وأن قلة الإمكانيات تؤدي إلى حدوث خلافات داخل المدارس سواء أكانت من حيث المكافآت التحفيزية التي تمنح للمعلمين، أو من حيث توفير المعلمين المؤهلين والمدربين للقيام بالعملية التعليمية والسير بها نحو الأفضل

5-التدريب: عيد التدريب من أهم الأمور التي تساعد المديرين والمعلمين على القيام بأعمالهم بالشكل المطلوب كما يمكنهم من مواكبة كل ما هو جديد في مجال عملهم والرفع من كفاءتهم، وقلة الدورات التدريبية يجعلهم غير قادرين على مواكبة التطورات والمتغيرات الحاصلة في مجال عملهم، وكيفية التغلب على المشاكل والصعوبات التي تعترض طريقهم أثناء قيامهم بعملهم، مما يكون له تأثير في نشوب الخلاف داخل المدارس التي يعملون بها.

اتجاهات الخلاف:

ذكرت (العبيدي، 2008: 4-5) [7] ثلاثة اتجاهات للخلاف على النحو التالي:

أولاً: الاتجاه الإيجابي أو البناء:

وينظر فيه الخلاف على أنه فرصة للمؤسسة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة، فالنزاع يعطي المؤسسة الفرصة للتفكير في مشاكلها والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل تلك المشاكل، كما أن أسلوب إدارة الخلاف الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تنشده المؤسسة، وإدارة الخلاف الناجحة تؤدي بجانب حل التنزاع إلى زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات بين المؤسسة وفعاليتها.

ثانياً: الاتجاه السلبي والهدم:

وينظر الخلاف على أساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدهم عن تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن الخلاف له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية، وزيادة ضغط العمل عليهم، ويصبح التعاون بين أفراد المؤسسة شبه مستحيل، كما أنه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في ومواضيع ومشاكل جانبية.

ثالثاً: الاتجاه المتوازن:

وينظر له على أنه مرغوب به لما له من أثر جيد في بعض الاوقات وغير مرغوب في أحيان أخرى، كما ينظر لبعض الخلافات على أنه من الممكن تجاهلها وبعض الخلافات يجب إدارتها بطريقة فعالة.

وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على النزاع، أن النظرة الحديثة للخلاف تؤكد ضرورة المحافظة على مستوى معتدل الخلاف داخل المؤسسة لكي تكون المؤسسة فاعلة.

المحور الثاني: مفهوم إدارة الخلاف أو الصراع:

أن إدارة الخلاف تؤدي دوراً حاسماً من حيث تشكيل بيئة عمل جيدة، عند إدارة الخلاف الفعال، فالمطلوب تحديد مصدر النزاع بشكل ملائم وتحليل أسباب ذلك بشكل صحيح.

تعريف إدارة الخلاف:

تعرف بأنها عملية تنشأ كنتيجة حتمية للتفاعل الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بهدف أحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة العمل أو المعايير أو قيم هؤلاء الأفراد [16].

وعرف الباحثان إدارة الخلاف هي الطرق والأساليب والأنشطة والإجراءات

5- دراسة مرزوق (2011) [14] بعنوان: (استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين).

هدف البحث لمعرفة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مدراء مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالمتغيرات الجنس، الخبرة المؤهل العلمي، وكذلك الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مدراء مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، تكونت عينة البحث من (788) معلم ومعلمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، استبانة تضم خمس مجالات التعاون، التجنب، التنافس، التسوية، التنازل.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلي ما يلي:

1- أن مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ولكن بنسب متفاوتة وكانت الاستراتيجية الأكثر شيوعاً هي استراتيجية التعاون، وجاءت استراتيجيات إدارة الصراع مرتبة كالتالي: التعاون، التسوية، التنازل، التنافس، لتجنب 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مدراء مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، ولكن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الاستراتيجية التنافس فقط تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الإناث.

إجراءات البحث:

تمهيد:

هذا الفصل يوضح الإجراءات المنهجية للبحث، وذلك بهدف الربط بين الإطار النظري والجانب العملي، ابتداء من أداة البحث التي تم تطبيقها على مجتمع البحث بالإضافة إلي الأساليب الإحصائية الملائمة التي تم استخدامها بعد تطبيق وتفرغ البيانات تم معالجتها، وصولاً إلي النتائج التي سوف تعرض في الفصل اللاحق حيث تتضمن إجراءات البحث في هذا الفصل ما يلي:

أولاً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، فهو ملائم للبحث من حيث الوصف التحليلي واستخراج النتائج.

ثانياً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي التعليم الابتدائي بمدينة سبها، للعام الدراسي (2020-2021).

ثالثاً: عينة البحث:

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية بعد استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع معلمي التعليم الابتدائي بمدينة سبها، فكانت عينة (120) معلم ومعلمة، موزعة على (5) مدارس من أصل (17) من مدارس التعليم الابتدائي بمدينة سبها، من أصل (1200) معلم ومعلمة، وتصل نسبة العينة (17%) من المجتمع الأصلي.

رابعاً: أداة جمع البيانات:

قامت الباحثة بإعداد أداة استبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، وتم إعداد استبانة تتكون من (30) فقرة تناولت (5) أبعاد وهي: (استراتيجية التجنب)، (استراتيجية التعاون)، (استراتيجية القوة)، (استراتيجية التسوية)، (استراتيجية التكيف أو التوافق)، وكانت خيارات الإجابة فيه (موافق - محايد - غير موافق).

وقد توصلت نتائج الدراسة إلي ما يلي:

1- استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية لدي العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة.

2- جاء ترتيب الإستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة تنازلياً السيطرة تم القوة تم التعاون تم التنازل ويليه التجنب والتسوية.

3- دعم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في المديريات التربوية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).

2- دراسة نجوي يوسف، وآخرون (2014) [21] بعنوان: (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا).

هدفت البحث إلي التعرف على أساليب إثارة الصراع التنظيمي لدي مديري المدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين، استخدمت البحث الاستبيان، وتكونت عينة البحث من (350) معلم ومعلمة.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلي ما يلي:

1- من أكثر الأساليب الشائعة بين مدراء المدارس التعليم الثانوي من أجل إثارة الصراع أسلوب تعيين خبرات جديدة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في استخدام مديري مدارس التعليم بالثانوي العام بمدينة بنغازي الأساليب استثارة الصراع تعزى للمتغيرات (النوع، نوع المدرسة، المؤهل، الخبرة، الدورات التدريبية).

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين حول استخدام مديري لأسلوب التجنب وأسلوب حل الوسط وأساليب حل المشكلات وفقاً لمتغير نوع المدرسة.

3- دراسة مهدي والبليسي (2013) [20] بعنوان: (استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين).

هدفت البحث لمعرفة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وكشفت عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن والالتزام التنظيمي للمعلمين، وتكونت عينة البحث من (270) معلماً و(290) معلمة، لقياس الاستراتيجيات إدارة الصراع استخدم استبيان موزع خمس مجالات وهي: التكامل، التسوية، الإرضاء، الهيمنة، التجنب، إلي جانب استبيان لقياس مستوى الالتزام التنظيمي.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلي ما يلي:

1- أن مديري المدارس الثانوية في الأردن استخدموا جميع الاستراتيجيات إدارة الصراع وجاء ترتيبها علي النحو التالي التكامل، التسوية، لتجنب، الهيمنة، والإرضاء.

2- أن هناك علاقة طردية بين استراتيجيات إدارة الصراع التجنب، والإرضاء، الهيمنة، التسوية، التي يستخدمها مدراء المدارس الثانوية بالأردن ومستوي الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات ولا توجد علاقة بين استراتيجية التكامل ومستوي الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات.

صدق وثبات الاستبيان:

جدول رقم (3) يبين معامل الثبات أبعاد الاستبيان

الأبعاد	العدد	قيمة ألفا كورنباخ	قيمة التجزئة التصفية
استراتيجية التجنب	6	0.52	0.39
استراتيجية التعاون	6	0.41	0.00
استراتيجية القوة	6	0.85	0.61
استراتيجية التسوية	6	0.86	0.88
استراتيجية التكيف والتوافق	6	0.78	0.69
الكلي	30	0.88	0.23

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيم الاستبيان عالية ومناسبة من الثبات، لا سيما معامل ألفا كورنباخ ، وبالتالي يعتبر الاستبيان ثابتاً ، وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان ، وبذلك يمكننا القول بأنه صالحاً للتطبيق على عينة البحث

جدول رقم (4) يبين توزيع عينة البحث

ت	البيان	المتغير	العينة		
			حجم العينة	النسبة المئوية	المجموع
1	الجنس	إناث	90	75%	120
		ذكور	30	25%	
2	العمر	35 سنة أقل	30	25%	120
		36 - 45 سنة	30	25%	
		46 - 55 سنة	35	29%	
3	المؤهل العلمي	ليسانس	80	67%	120
		بكالوريوس	40	33%	
		أقل من 5 سنوات	50	42%	
4	سنوات الخبرة	من 5 - 10 سنوات	30	25%	120
		10 سنوات فأكثر	40	33%	

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قامت الباحثتان بتصحيح فقرات الاستبيان ورصد البيانات المتحصل عليها من الأداة لكلا معلم ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي بمدينة سبها ، وتصحيح الاستبيان باستخدام (spss) لتحليل البيانات ومعالجتها احصائياً ، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة التي تتطلبها طبيعة البحث ومن أهمها :

المتوسط الحسابي للكشف الانحراف المعياري ، لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، لإيجاد معامل ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ارتباط ألفا كورنباخ ومعادلة جثمان للتجزئة النصفية، اختبار (T-Test) (وذلك لدلالة على الفروق بين المتوسطات، اختبار (ف) التحليل التباين البسيط.

عرض النتائج وتفسيرها:

الفرضية الأولى:

ما مدى استخدام استراتيجيات إدارة الخلاف المتبعة بين المعلمين من قبل مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة سبها؟
للإجابة علي هذا السؤال استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبيان، وكذلك لكل بعد من أبعاد الاستبيان ، فكانت النتائج وفق الجداول التالية:

أولاً: الصدق:

1- صدق آراء المحكمين (الصدق الظاهري) :

تم التحقق منه من خلال عرض استبيان جمع البيانات في صورته الأولية على مجموعة من المتخصصين من ذوي الخبرة في جامعة سبها في موضوع البحث والذين أدلوا برأيهم في فقرات الاستبيان وذلك من حيث الشكل والصيغة ومدى مناسبة البنود لموضوع البحث، وقد تم إعادة صياغة بعض فقرات الاستبيان التي رأى المحكمون أهمية إعادة صياغتها حتى تلائم الغرض الذي أعدت من أجله، إضافة إلى حذف بعض الكلمات التي رأى أنها لا تعطي أي إضافة للعبارة.

1-صدق المقارنة الطرفية (التمييزي):

تم التحقق من صدق المقارنة الطرفية (التمييزي) وذلك على إبعاد الاستبيان ككل ، حيث تم المقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا من العينة الاستطلاعية والتي بلغ عددها (30) مفردة ، وتم التعامل مع المجموعتين وذلك باختيار أعلى (27%) وأدنى (27%) من العينة الاستطلاعية، وكان عدد كل مجموعة (10) مفردات ، وللمقارنة بين المجموعتين تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (1) يبين اختبار (ت) للمقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا لاستبيان استراتيجيات إدارة الخلاف بين المعلمين المتبعة من قبل مديري

المدارس التعليم الابتدائي بمدينة سبها

الأبعاد	المجموعة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
استراتيجية العليا	10	19.38	1.92				
التجنب الدنيا	10	11.00	0.92	11.10	0.00	دالة	
استراتيجية العليا	10	32.00	2.50				
التعاون الدنيا	10	19.38	1.06	13.11	0.00	دالة	
استراتيجية العليا	10	34.88	2.69				
القوة الدنيا	10	14.75	1.28	19.06	0.00	دالة	
استراتيجية العليا	10	20.75	1.28				
التسوية الدنيا	10	7.25	1.58	18.76	0.00	دالة	
استراتيجية العليا	10	12.38	1.06				
التكيف أو التوافق الدنيا	10	5.13	1.24	12.52	0.00	دالة	
العليا	10	113.00	9.15				
الكلي الدنيا	10	66.38	4.53	12.91	0.00	دالة	

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط إيجابية على إبعاد استراتيجية التجنب، استراتيجية التعاون، استراتيجية القوة، استراتيجية التسوية، استراتيجية التكيف أو التوافق، حيث تصل قيم مستويات الدلالة (0.00)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) وهو (0.05)، بالتالي توجد علاقة قوية بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان، وهذا مؤشر علي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من حيث الاتساق الداخلي .

ثانياً: ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كورنباخ، وطريقة التجزئة النصفية، فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتبة لكل عبارة من عبارات استبيان إدارة الخلاف

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ر-م	البعد
2	75	0.81	2.24	يحاول مدير المدرسة الابتعاد عن أي خلاف بين المعلمين	1	
3	74	0.78	2.21	يتجنب المناقشة المفتوحة بشأن الخلافات مع معلميه	2	
5	69	0.74	2.08	يؤجل مدير المدرسة الحديث عن الخلاف إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور	3	استراتيجية
3	73	0.75	2.20	يتبعد عن اتخاذ قرارات من شأنها جلب الخلاف والجدل	4	التجنب
1	84	0.60	2.22	يحاول تجنب تسليط الضوء على خلافاته مع المعلمين	5	
4	72	0.78	2.16	يركز على النقاط التي تم الاتفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلف فيها	6	
1	87	0.60	2.62	يحث مدير المدرسة الأطراف لتغلب المصلحة العامة على موضوعات الخلاف	1	
2	86	0.51	2.30	يحث مدير المدرسة أطراف الخلاف على تبادل الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل	2	
3	84	0.64	2.33	يسعى لإيجاد حلول متكاملة ترضي أطراف الخلاف	3	استراتيجية
4	83	0.65	2.50	يشجع العمل بروح الفريق	4	التعاون
9	81	0.55	2.51	يوفر المناخ الملائم لإيجاد الحل الذي لا يخسر فيه طرف نتيجة مكسب الآخر	5	
5	82	0.61	2.52	يقدم عدة بدائل لحل المشكلة مع المعلمين	6	
1	79	0.69	2.36	يحث مدير المدرسة التقليل من وجهات النظر المعارضة له في الإدارة	1	
2	73	0.78	2.18	يطبق القوانين حرفياً على الطرفين	2	
3	60	0.78	1.79	يتعامل مع مواضع الخلاف على إنها مكسب أو خسارة	3	استراتيجية القوة
5	57	0.79	1.70	يستخدم العقوبات لتراجع أطراف الخلاف عن موقفها	4	
4	68	0.75	2.5	يستخدم السلطة لحل الخلاف بالقوة	5	
6	53	0.76	1.58	يجبر أطراف الخلاف على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل	6	
1	88	0.61	2.61	يعمل مدير المدرسة على التوفيق بين آراء أطراف الخلاف ليحصل على رضا الجميع	1	
3	86	0.64	0.57	يتفاوض مع معلميه للوصول إلى حل	2	
5	83	0.62	2.50	يعمل مدير المدرسة على التفاوض القائم على التنازلات بين الطرفين	3	استراتيجية
6	75	0.67	2.24	يبتذل جهداً للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف	4	التسوية
4	85	0.61	2.57	يشجع سياسة "الأخذ والعطاء" للتوصل إلى حل	5	
2	87	0.55	2.59	يسعى لتقريب وجهات نظر المعلمين حول نقاط الخلاف	6	
4	70	0.65	2.09	يتخذ مدير المدرسة موقف السكوت الذي لا يثير العواصف ويزيد من حدة الخلاف	1	
3	75	0.74	2.25	أثناء إجراء المفاوضات يحاول أن يراعي مشاعر الطرف الآخر	2	
6	57	0.79	1.70	يهتم مدير المدرسة برغبات الآخرين عند مباشرته بالتفاوض	3	استراتيجية
2	76	0.69	2.26	يتراجع مدير المدرسة عن قراراته سابقاً	4	التكيف أو التوافق
1	79	0.73	2.38	يحاول عم إيداء شعور الآخرين أو جرحهم	5	
5	60	0.78	2.05	يدع الآخرين يحافظون على آرائهم أن كان يسعدهم	6	

البحث على أن المديرين يقوموا بإجبار أطراف الخلاف على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل ، مما يدل هذا على أن من يستخدم هذا الأسلوب لا يهتم بأراء المعلمين ولا يكثر لما يفكرون فيه ولا يهتم بمشاعرهم، بذلك يفرض كل أفكاره وسياسته .

البعد الرابع (استراتيجية التسوية) تشير النتائج إلى أن الوزن النسبي لعبارات هذه البعد أعلى من (85)، أكثر العبارات شيوعاً كانت (يعمل مدير المدرسة على التوافق بين أطراف الخلاف ليحصل على رضا الجميع) (وبعداً عبارة (يسعد لتقريب وجهات نظر المعلمين حول نقاط الخلاف) من خلال ترتيب العبارات بعد التسوية المتبع من قبل مدير المدرسة هو محاولة ان يرضي جميع الأطراف وكسب رضاهم من خلال الحوار.

البعد الخامس (استراتيجية التكيف) أن أكثر عبارات البعد شيوعاً هي (يحاول عدم إيذاء شعور الآخرين أو جرحهم أثناء إجراء المفاوضات يحاول ان يراعي مشاعر الطرف الآخر)، تم تأتي عبارة (يهتم مدير المدرسة برغبات الآخرين عند مباشرته بالتفاوض) يتضح من هذه النتيجة ان المدير يعتمد في إدارة الخلاف على المشاعر والعاطف المعلمين، عن طريق مراعاة شعورهم ورغباتهم.

اما علي مستوي الأبعاد فكانت النتائج وفق جدول التالي :

جدول رقم (6) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتبة لكل بعد من أبعاد الاستبيان

يوضح الجدول السابق النتائج التالية حيث تشير إلى أن أعلى نسبة (74) فما فوق والتي تعبر عنها بالترتيب علي الأبعاد كالاتي:

البعد الأول) استراتيجيات التجنب) يتضح من الجدول أنها أكثر الاستراتيجيات التي يستخدمها مديري المدارس (يحاول تجنب تسليط الضوء علي خلافاته مع المعلمين) تأتي في المرتبة الأولى تم تأتي العبارة (تجنب المناقشة المفتوحة بشأن الخلافات بين المعلمين)، هذا يدل على أن المدير الذي يتبع هذا الأسلوب يسعى إلى تجنب الخلافات التي قد تؤثر علي علاقته ومكانته في المدرسة.

البعد الثاني (استراتيجيات التعاون) أن أكثر الاستراتيجيات التي يستخدمها مديري المدارس علي حسب استجابات المفحوصين (يحث مدير المدرسة الأطراف لتغلب المصلحة العامة علي موضوعات الخلاف) في المرتبة الأولى، تم عبارة (يحث مدير المدرسة أطراف الخلاف علي تبادل الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل)، تم عبارة (يسعد لإيجاد حلول متكاملة ترضي أطراف الخلاف)، من خلال ترتيب العبارات السابقة أن مديري المدارس يتبعون استراتيجيات التعاون في إدارة الخلاف من أجل إيجاد حلول للمشكلات والخلافات بين المعلمين ذلك من خلال سياسية التفاهم.

البعد الثالث (استراتيجيات القوة) هي من الاستراتيجيات المستخدمة تأتي ترتيب العبارات حسب الأوزان والترتيب عبارة (يحاول مدير المدرسة التقليل من وجهات النظر المعارضة له في الإدارة) المرتبة الأولى وهي العبارة الوحيدة في هذا البعد التي تحصلت علي وزن نسبي (79) أعلى من (75) وبالتالي تؤكد عينة

المدارس التعليم الابتدائي بمدينة سبها هي استراتيجيات التسوية ربما يرجع السبب إلى البيئة التعليمية والاجتماعية واحدة وكذلك نفس العادات والتقاليد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجمل (2015) ونجوى ويوسف (2014) ومرزوق (2011):
الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المفحوصين حول ممارسة مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة سبها لاستراتيجيات إدارة الخلاف بين المعلمين تعزي لمتغير الجنس .
للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق دول التالي:

جدول رقم (7) يبين اختبار (ت) للتعرف على الفروق بين المتوسطات وفقا لمتغير الجنس على استبيان إدارة الخلاف

الاستنتاج	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	الجنس	البعد
غير دالة	0.121	1.554	2.67	90	ذكر	استراتيجية التجنب
غير دالة	0.281	1.080-	3.00	30	أنثى	استراتيجية التعاون
دالة	0.046	2.006-	3.76	90	ذكر	استراتيجية القوة
غير دالة	0.107	1.617-	3.35	30	أنثى	استراتيجية التسوية
غير دالة	0.090	1.700	3.06	90	ذكر	استراتيجية التكيف أو التوافق
غير دالة	0.627	0.486-	3.17	30	أنثى	الكلي

يرجع ذلك إلى أن نسبة النساء أكثر نسبة في المدرس التعليم الابتدائي ، وبهذا تتفق هذه النتيجة مع مرزوق (2011) والجمل (2015).
الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المفحوصين حول ممارسة مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة سبها لاستراتيجيات إدارة الخلاف بين المعلمين تعزي لمتغير العمر .
للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق جدول التالي:

جدول رقم (8) يبين اختبار (ف) التحليل التباين البسيط للفروق في استراتيجيات إدارة الخلاف وفقا لمتغير العمر على استبيان إدارة الخلاف

الاستنتاج	مستوى الدلالة	ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	العمر	البعد
غير دالة	0.37	0.90	2.53	14.94	45	30 سنة فأقل	استراتيجية التجنب
			2.44	15.32	40	30 فأقل - 40 سنة	
			2.50	13.19	35	40 - فأكثر	
دالة	0.002	6.317	2.64	13.79	45	30 سنة فأقل	استراتيجية التعاون
			2.38	13.11	40	30 فأقل - 40 سنة	
			2.84	12.11	35	40 - فأكثر	
دالة	0.017	4.110	3.69	12.17	45	30 سنة فأقل	استراتيجية القوة
			3.67	11.18	40	30 فأقل - 40 سنة	
			3.71	12.20	35	40 - فأكثر	
دالة	0.006	5.233	3.50	14.85	45	30 سنة فأقل	استراتيجية التسوية
			3.33	15.88	40	30 فأقل - 40 سنة	
			3.23	13.60	35	40 - فأكثر	
غير دالة	0.604	0.505	2.52	14.33	45	30 سنة فأقل	استراتيجية التكيف أو التوافق
			2.66	12.87	40	30 فأقل - 40 سنة	
			2.91	13.33	35	40 - فأكثر	
دالة	0.000	7.912	3.25	68.28	45	30 سنة فأقل	الكلي
			3.15	87.77	40	30 فأقل - 40 سنة	
			3.04	70.80	35	40 - فأكثر	

غير دالة	0.63	0.49	2.83	11.54	80	ليسانس	استراتيجية القوة
			2.28	11.76	40	بكالوريوس	
غير دالة	0.81	0.29	2.59	15.03	80	ليسانس	استراتيجية التسوية
			2.56	15.13	40	بكالوريوس	
غير دالة	0.87	0.16	2.53	12.91	80	ليسانس	استراتيجية التكيف أو التوافق
			2.67	12.99	40	بكالوريوس	
غير دالة	0.68	0.41	7.07	68.01	80	ليسانس	الكلية
			6.78	68.5	40	بكالوريوس	

يتضح من الجدول السابق أن جميع أبعاد الاستبيان والاستبيان ككل لا توجد فروق بين المؤهل العلمي في درجة تقديرهم لمدة استخدام مدراء المدارس التعليم الابتدائي لاستراتيجيات إدارة الخلاف، حيث جميع قيم مستويات الدلالة وهي أكبر من (0.01)، وبالتالي لا توجد فروق بين المؤهل العلمي لأفراد العينة، وربما يرجع السبب إلى أن المؤهل العلمي ليس له علاقة كبيرة في تطبيق استراتيجيات إدارة الخلاف لأن تطبيق استراتيجيات إدارة الخلاف يتأثر بسمات وصفات الشخص أكثر وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نجوى يوسف وآخرون (2014) ودراسة الجمل (2015).

الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة أخصائية بين استجابات المفحوصين حول ممارسة مديري مدارس التعليم الابتدائي لاستراتيجيات إدارة الخلاف بين المعلمين تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين البسيط (ف) فكانت النتائج كالتالي:

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة الاختبار هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) للعلوم الاجتماعية وهو (0.05) لأبعاد استراتيجيات التعاون واستراتيجية القوة واستراتيجية التسوية واستراتيجيات إدارة الخلاف معاً، وبذلك يمكن القول انه توجد فروق ذات دلالة أخصائية بين متوسطات استجابات المفحوصين حول هذه الأبعاد تعزي لمتغير العمر هذا الفروق لصالح الذين أعمارهم أقل (30)، ربما يرجع السبب إلى ان هذه الفئة من فئة الشباب، مما يجعلهم استجابهم للقرارات التي يتخذها المدراء وتقبلهم لها أعلى من غيرهم من الفئات، أما بالنسبة لباق الأبعاد فقد تبين أن القيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة أخصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول هذه الأبعاد تعزي إلى متغير العمر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نجوى يوسف وآخرون (2014) ومرزوق (2011).

الفرضية الرابعة:
توجد فروق ذات دلالة أخصائية بين استجابات المفحوصين حول ممارسة مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة سبها لاستراتيجيات إدارة الخلاف بين المعلمين تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (9) بين اختبار (ت) للتعرف على الفروق بين أفراد العينة وفقاً

متغير المؤهل العلمي على استبيان إدارة الخلاف

البعده	المؤهل العلمي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
استراتيجية	ليسانس	80	15.21	2.25	0.31	0.76	غير دالة
التجنب	بكالوريوس	40	15.07	2.45			
استراتيجية	ليسانس	80	13.32	2.54	0.53	0.60	غير دالة
التعاون	بكالوريوس	40	13.55	2.51			

جدول رقم (10) بين اختبار تحليل التباين البسيط (ف) للفروق في إستراتيجيات ادارة الخلاف وفقاً لمتغير سنوات الخبرة على استبيان إدارة الخلاف

البعده	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة	الاستنتاج
استراتيجية التجنب	أقل من 5 سنوات	50	14.86	2.35	0.17	0.85	غير دالة
	5 - 10 سنوات	30	15.23	2.40			
	أكثر من 10 سنوات	40	15.17	2.58			
استراتيجية التعاون	أقل من 5 سنوات	50	12.95	2.78	1.61	0.55	غير دالة
	5 - 10 سنوات	30	13.71	2.79			
	أكثر من 10 سنوات	40	13.43	2.31			
استراتيجية القوة	أقل من 5 سنوات	50	12.04	2.82	0.32	0.73	غير دالة
	5 - 10 سنوات	30	11.50	2.68			
	أكثر من 10 سنوات	40	11.62	2.46			
استراتيجية التسوية	أقل من 5 سنوات	50	14.33	2.91	1.90	0.15	غير دالة
	5 - 10 سنوات	30	15.00	2.13			
	أكثر من 10 سنوات	40	15.00	2.69			
استراتيجية التكيف أو التوافق	أقل من 5 سنوات	50	12.76	2.26	0.28	0.75	غير دالة
	5 - 10 سنوات	30	13.21	2.09			
	أكثر من 10 سنوات	40	12.87	2.89			
الكلية	أقل من 5 سنوات	50	66.95	6.82	0.84	0.43	غير دالة
	5 - 10 سنوات	30	69.32	7.04			
	أكثر من 10 سنوات	40	68.09	6.87			

سنوات الخبرة لا يلعب دوراً مهماً في تحديد استراتيجيات التي يتبعها مدراء المدارس التعليم الابتدائي لإدارة الخلاف بين المعلمين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة التليبيسي، (2005)، ودراسة مرزوق، (2011) التوصيات والمقترحات:
من خلال عرض النتائج توصي الباحثان بالآتي:

يتضح من الجدول السابق ان جميع الأبعاد والاستبيان ككل لا توجد فروق ذات دلالة أخصائية بين سنوات الخبرة المختلفة من المعلمين في درجة تقديرهم لدى استخدام مدراء المدارس لاستراتيجيات إدارة الخلاف حيث جميع قيم مستويات الدلالة أكبر من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق بين سنوات الخبرة المختلفة من المعلمين، يتضح من النتيجة السابقة ان متغير

- 1- إجراء ندوات وورش عمل للمدرء المدارس. من التعرف على الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في إدارة الخلاف بين المعلمين.
- 2- تكوين مكتب ارشادي من أجل إرشاد وتوجيه المدرء والمعلمين في حل المشكلات والخلافات بينهم داخل المدارس .
- 3- إجراءات دراسات عن كيفية إدارة الخلاف بين المعلمين التعليم الثانوي من خلال رابطةا بمتغيرات اخرى مثل(الرضا الوظيفي، والتوافق النفسي والاجتماعي)
- المراجع:
- [1]- أحمد محاسنة، عمر الفطامات (2019) استراتيجيات ادارة الصراع لدى معلمي المدارس في لواء قضية المرفق وعلاقتها بكفاءة الاتصال، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (15)، العدد (1) الاردن .
- [2]- أحمد، بطاح (2006): قضايا معاصرة في الادارة التربوية، عمان ،دار الشروق.
- [3]- الجعافرة، صفاء (2002) : أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات العلوم الإدارية، المجلد(40)، العدد(2).
- [4]- الجمل، سمير(2015): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسين، مجلة جامعة النجاح للإناث، العلوم الإنسانية، المجلد(29)، العدد (1) .
- [5]- حسين، طه، عبدالعظيم، (2007): استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- [6]- حمود، خضير (2002) : السلوك التنظيمي، ط 1 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- [7]- العبيدي، أمل (2008) :استراتيجيات الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة إدارة الاقتصاد، العدد (69) .
- [8]- العتيبي، طارق بن موسي (2006) : الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها (دراسة مسحية من جهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض - السعودية .
- [9]- عيد، رمضان أحمد. (1997): إدارة الصراع وأحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية، مجلة الفيصل.
- [10]- القريوني، محمد(2000) السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان - الأردن .
- [11]-قطيشات، ليلى (2010) : إدارة الصراع في المؤسسات التربوية. ط 1، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان - الأردن.
- [12]-القهواي، حسين (2015) : النمط القيادي وعلاقته بأسلوب ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في امارة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية .
- [13]-محمود أحمد الخضير (2010) : إدارة الصراع، القاهرة، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- [14]-مرزوق، ابتسام (2011) :استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث لمحافظة غزة علاقتها بالالتزام التنظيمي في المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين .
- [15]-مصطفى، احمد، (2008) إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجيات محاضر، ط 2، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر .
- [16]-مصطفى، يوسف، (2005) :الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، عمان، دار الفكر العربي.
- [17]-المعسولي، محمد (2011) : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة الاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين .
- [18]-المعشر، زياد(2005): الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد (1)، العدد (2)، الأردن .
- [19]-المغربي، كامل (2004) : السلوك التنظيمي، مفاهيم واسس سلوك الفرد الجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- [20]-مهدي، عباس عيد النابلسي(2000) : استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)، المجلد(20)، العدد(2) .
- [21]-نجوي، يوسف، وآخرون(2014) : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام، بليبيبا، مجلة العلوم التربوية، العدد (1) .
- [22]-نصر، سلامة (2014): درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين .