

المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي

عائشة حسن علي عدوي

إدارة تعليم صبيا، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

استلام البحث: 03/01/2022 مراجعة البحث: 09/03/2022 قبول البحث: 10/03/2022

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من (398) معلمة وعينت من (100) معلمة، وتم اختيارها عشوائياً وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة مكونة من (45) فقرة موزعة على محورين: الأول تناول المهارات القيادية وله (22) فقرة، والثاني إدارة الصراع التنظيمي وله (23) فقرة، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس جاءت كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وأن درجة إدارة قائدات المدارس للصراع التنظيمي جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.26) كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ودالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الدرجة الكلية للمهارات القيادية لدى قائدات المدارس والدرجة الكلية لإدارة الصراع التنظيمي، وعدم وجود علاقة بين المهارات القيادية واستراتيجية والتنافس والاجبار والتجنب. وفي ضوء النتائج توصي الباحثة بإجراء مزيد من الدراسات، وتناول علاقة المهارات القيادية بمتغيرات أخرى.

الكلمات المفتاحية: قائدات المدارس، المهارات القيادية، إدارة الصراع التنظيمي، محافظة صبا.

Leadership skills among Secondary School female leader and their relation in managing Organizational conflict in Sabaha Governments

Abstract

The study aimed to investigate Leadership skills among secondary school female leader and their relation in managing organizational conflict in Sabaha Governments from female teacher perspective, the population of the study consisted of (398) female teacher and the sample was (100) female teacher chosen randomly. The correlative descriptive approach was used including (45) items distributed on tow axes, the first axes deals with leadership skills, with (22) items, and the second axes deals with organizational conflict with (23) items, validity and reliability were cheeked, the result indicated that the Leadership skills among secondary school female leader showed a high degree with a mean of (4.11), the degree of managing Organizational conflict among Secondary School female leader was moderate degree with a mean of (3.26), the result also showed a positive relation and significant difference $\alpha \leq 0.01$ between female leader Leadership skills and Organizational conflict, and there is no relation between Leadership skills and control strategy, also avoidance strategy, in the light of the result the researcher recommends that extra studies should the conducted in this area with other variables.

Keywords: School female leader, Leadership skills, managing Organizational conflict Sabaha Governments.

المقدمة

إن المؤسسات التعليمية كغيرها من المؤسسات الأخرى تسعى لمواكبة التغيير والتطور المتسارع في شتى مجالات الحياة، وهذا الأمر يتطلب أن يكون هناك قيادة تربوية واعية تمتلك مهارات قيادية قادرة على التفاعل والتواصل مع البيئة التي يعيش فيها، وأن تعمل بنجاح على تحقيق الأهداف المرجوة، والتفاعل الدائم مع الأفراد والجماعات بطبيعة الحال يؤدي إلى اتفاق في بعض الأمور، واختلاف في البعض الآخر، والاختلاف في الآراء والأفكار والمصالح من شأنه أن يحدث تعارض وصراعات تنظيمية مع القائد.

فالقيادة المدرسية ما هي إلا سلوك يمارسه قائد المدرسة باستخدام السلطة الرسمية، والتأثير في العاملين معه من أجل تحقيق أهداف مشتركة تسعى المدرسة للوصول إليها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية (بركات، 2013، 81). وقائد المدرسة يضطلع بدور رئيس في تحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال قيامه بمجموعة من المهارات المتعددة والمتنوعة وهي ما تعرف بالمهارات القيادية، ومن المهارات القيادية اللازم توافرها في قائد المدرسة: المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية الاجتماعية، والمهارات الإدراكية التصورية (السعود، 2013، 25). وتعتمد القيادة على أركان رئيسية هي: جماعة من الناس لهم هدف مشترك، وقائد يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها، وظروف وملابس يتفاعل فيها الأفراد، والبيئة. وهذه الأركان تتفاعل مع بعضها البعض وتشكل عملية القيادة (عوض الله، 2013، 144).

ونتيجة للتفاعل البشري الدائم داخل النظم الإدارية والتنظيمية يحدث الصراع التنظيمي الذي من شأنه أن يعيق عملية تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، ويعرف الصراع التنظيمي في أي منظمة بأنه تعارض وجهات النظر حول قضية معينة ينتج عنه تعطيل أو إرباك القرار في اختيار البدائل. كما يمكن أن يعرف بأنه حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف النزاع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار. ويعتبر الصراع أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها (محمد، 2014، 96).

ويمثل الصراع التنظيمي في المدرسة ذو خطورة كبيرة وذلك لطبيعة التعامل مع العمليات الإدارية والتعليمية داخل المدرسة، وهذا يؤدي إلى التأثير في القدرة والكفاءة والانتاجية للمدرسة، ما يقلل الصراع التنظيمي من قدرة المدرسة وكفاءتها على جذب الطلبة وأولياء الأمور وعزوف المعلمين المتميزين بالمدرسة (شلاي، 2019، 36). وحدث الصراع التنظيمي أمر طبيعي وقليل ما يحدث اجماع بين العاملين في المنظمة على أمر ما، ويتم في كثير من الأحيان الابتعاد عن الصراعات وعدم إدارتها بالشكل المناسب بينما يؤدي هذا إلى عدم فعالية القيادة في تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن القائد في إدارته للصراعات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة وتحويلها إلى مواجهات إيجابية يعد مهارة قيادية من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي بما يحقق أهداف المنظمة بفعالية (العتيبي، 2006، 4). ونظرًا لما للمهارات القيادية لقائدة المدرسة من دور في إدارة الصراع التنظيمي، فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمات.

مشكلة البحث:

يعد الصراع التنظيمي من المشكلات الإدارية التي تواجه قادة المدارس ويسعون دائماً إلى التعامل معها وإدارتها بشكل جيد، وهذا يتطلب أن يمارس قائد المدرسة مهارات قيادية بدرجة كبيرة تمكنه من تقليل آثار ونتائج هذه الصراعات التنظيمية. وقد أشارت بعض الدراسات السابقة، كدراسة بولا (2007)، ودراسة يوميك (2007) إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى

قائدي المدارس منخفضة ودون المستوى المطلوب، وفي السياق ذاته أوصت كلاً من دراسة طيب والوشمي (2016)، ودراسة الشهري (2013)، ودراسة شاهين (2011) إلى إجراء مزيد من الدراسات عن واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية للمهارات القيادية، وضرورة تدريب قائدي المدارس الثانوية أثناء الخدمة لتنمية ممارستهم للمهارات القيادية.

وأظهرت نتائج دراسة البرعصي (2014)، ودراسة أبو سينية والبياتي (2014)، ودراسة العجمي (2011) التي تناولت درجة تطبيق قادة المدارس الثانوية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جات بدرجة متوسطة، وتوصلت دراسة القصيمي (2008) إلى أن واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية جاء بدرجة منخفضة؛ مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع.

ونتيجة لدراسة استطلاعية قامت بها الباحثة على عينة قوامها 44 معلمة و22 قائدة في المدارس الثانوية في محافظة صبيا توصلت نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية إلى أن المعلمات يرون أن قائدات المدارس الثانوية من خلال ممارستهم القيادية يعملون بطرق واستراتيجيات مختلفة لإدارة الصراع التنظيمي، في حين أن قائدات المدارس الثانوية يواجهن الكثير من التحديات في بيئة العمل المدرسي والذي يؤدي إلى إضاعة الوقت والجهد وعدم التعاون وتفكك وانقسام جماعات العمل في البيئة المدرسية، ونظراً لقلة الدراسات السابقة التي تتعلق بالمهارات القيادية لقائدات المدارس الثانوية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي على -حد علم الباحثة- تأتي هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا للمهارات القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

تساؤلات البحث:

- 1- ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمات؟
- 2- ما درجة تحقق إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة صبيا من وجهة نظر المعلمات؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا للمهارات القيادية وإدارة الصراع التنظيمي؟

فروض البحث:

- تأتي ممارسة قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا للمهارات القيادية بدرجة منخفضة
- تحقق إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة صبيا
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا للمهارات القيادية وإدارة الصراع التنظيمي

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين درجة المهارات القيادية لقائدات المدارس الثانوية وإدارة الصراع التنظيمي، والتعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا للمهارات القيادية، ودرجة تحقق إدارة الصراع التنظيمي.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

تتناول هذه الدراسة جوانب مهمة للمهارات القيادية لقائدات المدارس الثانوية، وأهمية هذه المهارات في تحقيق الأهداف المرجوة

وإدارة الصراع التنظيمي، ومعرفة الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي ومبررات استخدامها، وهو ما يجعل هذه الدراسة تثري المكتبة العربية بما تضيفه من معرفة علمية في هذا المجال، وكذلك تفتح الدراسة الحالية المجال أمام الباحثين وطلبة الدراسات العليا في مجال التخصص لإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

من المؤمل أن:

- تزود نتائج هذه الدراسة الجهات المختصة في إدارات التعليم والقادة التربويين بالوسائل التي تساعد على إدارة الصراع التنظيمي من خلال التطرق لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وتقديم تغذية راجعة عن واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا لمهاراتهن القيادية.
- تقدّم هذه الدراسة توصيات ومقترحات تساعد القادة التربويين والمسؤولين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة صبيا في تقديم برامج تدريبية لقائدات المدارس لتحسين أدائهن في المدارس نحو التطوير وإدارة الصراع التنظيمي.

مصطلحات البحث:

المهارات القيادية:

يعرفها (السعود، حسنين، 2016: 154) بأنها: "مجموعة من المهارات الذاتية والإنسانية والإدارية والفنية والتصويرية والتي يمارسها قائد المدرسة لتمكنه من التأثير على مرؤوسيه لتحقيق أهداف المرجوة". وتقاس إجرائياً بالدرجة الكلية التي يتم الحصول عليها نتيجة لاستجابة عينة الدراسة على فقرات استبانة المهارات القيادية المستخدمة في الدراسة الحالية.

إدارة الصراع التنظيمي:

يعرف (حافظ، وآخرون، 2013: 259) إدارة الصراع التنظيمي بأنه: "قيام القائد بالتدخل بين أطراف النزاع ومعالجته بطريقة تحقق الرضا للجميع بتحقيق أهدافهم دون الإضرار بأهدافهم وأهداف المنظمة". ويقاس إجرائياً بالدرجة الكلية التي يتم الحصول عليها نتيجة لاستجابة عينة الدراسة على فقرات استبانة تحقيق إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة صبيا والمستخدمه في الدراسة الحالية.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع المهارات القيادية لقائدات المدارس الثانوية بمحافظة صبيا وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي.
- **الحدود البشرية:** عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة صبيا.
- **الحدود المكانية:** مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمحافظة صبيا
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1440هـ - 1441هـ.

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

الاطار النظري والدراسات السابقة

المهارات القيادية:

أن المدرسة الفعالة تتطلب قائداً ذو مهارات قيادية عالية، ومواصفات خاصة، ومستوى أداء متميز، ويمتلك الكفاءة القيادية اللازمة لاستيعاب التغيرات والأوضاع الجديدة، حيث يتبنى مفاهيم ومبادئ جديدة يتجاوز من خلالها الأساليب التقليدية في قيادته للمدرسة (سعادة، 2011، 326).

1- مفهوم المهارات القيادية لقائد المدرسة:

عرف (عريقات، وآخرون، 2011: 85) المهارات القيادية بأنها انعكاس لقدرة القائد على اتباع النماذج السلوكية المختلفة التي يحتاجها للقيام بالأدوار المطلوبة بطريقة فاعلة. ويعرف (ربيع، 2015: 79) المهارة بأنها الوصول بالعمل إلى درجة من الاتقان تيسر على صاحبه أدائه في أقل ما يمكن من الوقت والجهد مع تحقيق الأمان وتلافي الأضرار والأخطاء. ومما سبق يتبين أن تعريفات المهارات القيادية لقائد المدرسة تتفق فيما بينها على أنها القدرات التي ينبغي على قائد المدرسة امتلاكها ليتمكن من أداء عمله وممارسته بكفاءة وفاعلية عالية.

2- المهارات القيادية اللازمة لقائد المدرسة:

يشير كلاً من البارودي (الدهشمي، 2012: 51)، و(حمادي، 2013: 45)، و(البارودي، 2016: 32) إلى أن نجاح القائد التربوي يتطلب أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات الأساسية وهي جميعها لازمة للقائد الناجح حتى تساعده على التأثير في سلوك العاملين معه وتحقيق الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ومن أهم هذه المهارات: المهارات الذاتية، والمهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية التصورية.

أولاً: المهارات الذاتية:

تعد شخصية القائد عنصراً هاماً في القيادة التربوية، لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات واستجابات العاملين معه، ويقصد بالشخصية هنا مجموعة الصفات الجسدية والانفعالية والعقلية للفرد. وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك أو تصرفات الفرد (العبد الله وجمل، 2016، 106).

ثانياً: المهارات الإدارية:

يقوم قائد المدرسة بمجموعة متكاملة من العمليات الإدارية والتي تتطلب مهارات إدارية تشمل تخطيط العملية التعليمية وتنظيمها وتوجيه جميع العاملين بالمدرسة وتنسيق جهودهم واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم لتحقيق أفضل مستويات الأداء والوصول إلى نجاح العملية الإدارية (أسعد، 2016، 144).

ثالثاً: المهارات الفنية:

يقصد بالمهارات الفنية بأنها مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، والمهارات الفنية تتطلب قدر معين من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري (المعاينة، 2007، 342).

رابعاً: المهارات الإنسانية:

حتى تتوفر هذه المهارات الإنسانية ينبغي أن يكون القائد على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه، ودوافعهم وحاجاتهم الإنسانية وكيفية إشباعها. وهذه المهارات هامة للقيادة التربوية لكونها تتعامل مع مجموعة كثيرة ومتنوعة من البشر

في نفس الوقت، فتشتمل على المعلمين والإداريين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع الخارجي ويحتاج هذا النوع من المهارات وبدرجة عالية (البارودي، 2016، 32).

خامساً: المهارات الإدراكية التصورية:

تعني المهارات التصورية أو المهارات الفكرية لقائد المدرسة بأنها المهارة في التصور والنظرة إلى الأمور في الإطار العام الذي يرتبط في النظام التعليم ككل بالمجتمع الكبير وليس مجرد نظرة جزئية إلى المدرسة أو التعليم أو مادة دراسية، والقائد التربوي الناجح هو من يتمتع بمهارات تصورية جيدة ويحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية، وقدرته على ابتكار الأفكار وترتيب الأولويات (السعود، 2013، 26).

3- أهمية المهارات القيادية:

أن القائد التربوي يضطلع بدور رئيس في تحقيق الأهداف التعليمية من خلال قيامه بمجموعة متنوعة من المهام والوظائف المتعددة، وهناك مجموعة من العوامل التي تساعد على النجاح في عمله وهي ما تعرف بالمهارات القيادية، لذا فإن نجاح القائد بشكل عام وفي الميدان التربوي بشكل خاص يعتمد بشكل كبير جداً على ما يتمتع به من مهارات قيادية (السعود، 2013، 25).

4- أساليب تنمية المهارات القيادية لقائد المدرسة:

يشير (شين، 2016: 183) إلى عدة أساليب لتنمية المهارات القيادية وهي: تنمية المسار المهني، والتعلم التنظيمي، والتكوين، والخبرة.

المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي:

عادة ما تنشأ الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية كالمدراس نتيجة كون طرفي الصراع يرون الحقيقة من وجهة نظر مختلفة، أو الصراع حول أسباب تنفيذ العمل، أو نتيجة عدم توافر الاتصال الفعال والفهم الخاطئ للأفكار والنظم والقوانين التنظيمية، ولذا يشعر أطراف الصراع بالغضب والقلق ومشاعر سلبية لشعورهم بعدم القدرة على إرضاء وتلبية مطالبهم وأهدافهم (عوض الله، 2013، 231).

1- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

يعرف (البرعصي، 2014: 35) إدارة الصراع التنظيمي بأنه: التشخيص الكامل للصراع من حيث أسبابه وفاعليته وأساليب معالجته. ويعرف (شلابي، 2019: 15) إدارة الصراع التنظيمي بأنه: العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده وتحديد مستوياته. ومما سبق يتبين أن تعريفات إدارة الصراع التنظيمي تتفق فيما بينها على أنها قدرة قائد المدرسة في التعامل مع الصراع من خلال معرفة أسبابه ومصادره، وإدارة هذه الصراع ومواجهته باختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة.

2- أسباب الصراع التنظيمي:

من أسباب الصراع التنظيمي أسباب شخصية: كالقيم والاتجاهات والمستوى الثقافي والعمر، ونقص المعلومات وعدم توافر البيانات بخصوص المشكلات، والاهتمامات الشخصية لأطراف الصراع، والأسباب الأخرى للصراع التنظيمي هي أسباب تنظيمية: وترجع هذه الأسباب إلى ظروف المدرسة وعملها، وعدم وجود نظام فاعل للاتصال بين الأفراد والأقسام، والتغيير في

المناصب الإدارية في المدرسة وغموض الأدوار والمسؤوليات، وعدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة للعاملين (حافظ وآخرون، 2013، 261).

3- الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية، فمن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي: تصحيح الأخطاء والبهفوات، وإظهار المشكلات المستترة، وإيجاد حلول دائمة للمشكلات، واكتشاف قدرات وإبداعات الموظفين، ووضع الموظف في المكان المناسب له، وتطوير الأساليب والإجراءات. ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي: تسرب بعض الموظفين، وضعف الولاء التنظيمي، وانخفاض الرضا الوظيفي، وسوء العلاقات بين الأفراد، وتدني مستوى الأداء والانتاجية، وإعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية، وظهور الضغوط النفسية على الأفراد، ومقاومة التغيير والتطوير (رضوان، 2013، 15).

4- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

توجد خمس استراتيجيات أساسية للتعامل مع الصراع التنظيمي وإدارته وهي: التنافس والإجبار، والمجاملة، التسوية، والتعاون، والتجنب (حسين وحسين، 2007، 98).

1. استراتيجية التنافس والإجبار:

يطلق على هذا الأسلوب العديد من المصطلحات الأخرى كالإجبار والإكراه والسيطرة، وكلها تصب في بؤرة واحدة وهي رغبة الأفراد في تحقيق مصالحهم الشخصية مهما كلفهم ذلك من صراعات أو صدامات مع مطالب الآخرين، ويلجأ القائد لهذا الأسلوب إلى سلطته ومركزه، وتتميز استراتيجية التنافس باهتمام قليل بالأفراد (القاعد، 2017، 159).

2. استراتيجية المجاملة:

يطلق على هذه الاستراتيجية باستراتيجية التنازل وفيها يسعى القائد إلى الاهتمام برغبات ومصالح الطرف الآخر ويحققها على حساب رغباته ومصالحه التي يهملها، وذلك من أجل التأقلم والتكيف مع الآخرين (الطويل، 2005، 66).

3. استراتيجية التسوية:

يتم في هذه الاستراتيجية التوصل إلى حل وسط ولذا يطلق عليها أسلوب الحل الوسط الذي يرضي الأطراف المتصارعة، وهي من الأساليب التقليدية لحل الصراعات بحيث تتضمن هذا الاستراتيجية الأخذ والعطاء (قطيشات، 2010، 82).

4. استراتيجية التعاون:

في هذه الاستراتيجية يحاول قائد المدرسة في إدارة الصراع محاولة أن يعمل بصورة جماعية تعاونية مع أطراف الصراع للتوصل إلى احتواء وحل الصراع، دون التأثير السلبي على مشاعر واهتمامات أطراف الصراع (قريشي، 2015، 89).

5. استراتيجية التجنب:

ويقصد به الانسحاب من إدارة الصراع التنظيمي وعدم مواجهة الصراع عن طريق التأجيل أو التجاهل، وفيه يتجاهل قائد المدرسة مسببات الصراع وعدم الاكتراث لمصدر الصراع، وهذه الاستراتيجية تؤدي غالباً إلى التجاهل الذي يمكن أن يزيد الصراع تعقيداً (شلابي، 2019، 135).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى الغامدي (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى قائدي المدارس الثانوية في منطقة الباحة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة والتي تمثل كافة مجتمع الدراسة من (35) قائد و(273) معلم، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن مستوى المهارات القيادية (الفنية والتنظيمية والاتصال واتخاذ القرارات) المتوفرة لدى قائدي المدارس جات بدرجة كبيرة.

وقام شاهين (2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدي المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظة غزة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة لمتغير المرحلة الدراسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة من (192) قائد وقائدة، ومن نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدي المدارس للمهارات القيادية جات بدرجة كبيرة.

وأجرى الشهري (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس للمهارات القيادية بمنطقة مكة المكرمة، والتعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تُعزى إلى متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة. وبلغت عينة الدراسة من (557) معلم، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: أن درجة ممارسة قادة المدارس للمهارات الذاتية والإدارية والإنسانية والفنية جات بدرجة كبيرة جداً.

وقامت كل من طيب والنوشي (2016) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة بريدة، ودراسة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع المهارات القيادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وتحقيقاً لأهداف هذه الدراسة استخدمتا الباحثتان المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استخدام الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (30) قائدة و(840) معلمة، وبلغت عينة الدراسة من (30) قائدة و(210) معلمة بنسبة 20% من إجمالي المعلمات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات القيادية ككل (الذاتية والإنسانية والفكرية والإدارية) جات بدرجة كبيرة.

وأجرت عسيلان (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة، وتكونت عينة الدراسة من (125) مشرفة ووكيلة. وطبقت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات القيادية جات بدرجة كبيرة.

وأجرى كل من قرواني وشلش (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة سلفيت بفلسطين، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وتكونت عينة الدراسة من (100) معلمة بنسبة 25% من مجتمع الدراسة، و (30) قائد بنسبة 50% من مجتمع الدراسة. وتمثلت أداة الدراسة في استخدام استبانة لجمع المعلومات. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر المهارات القيادية جات بدرجة كبيرة جداً.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

وقام يوميك (Umikker, 2005) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى قائدي المدارس في نيويورك، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (286) قائد بنسبة 15% من مجتمع الدراسة والذي يمثل جميع قادة المدارس بنيويورك، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المهارات القيادية لدى قائدي المدارس جات بدرجة قليلة ودون المستوى المطلوب. وأجرى بولا (Pual, 2007) بدراسة هدفت إلى التعرف على المهارات

القيادية لقائدي المدارس الثانوية في ولاية إينوي في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم المنهج الوصفي والاستبانة كأداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدي المدارس في ولاية إينوي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدي المدارس جات بدرجة منخفضة.

وقام كل من إيكويا وأكينسيندي (Ikoya and Akinseinde, 2009) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى الاستراتيجيات التي يستخدمها القادة في المدارس الثانوية في نيجيريا لإدارة الصراع التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة والمقابلة، وبلغت عينة الدراسة من (240) قائد وقائدة يمثلون كافة مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب التعاون أكثر أسلوب يفضلته القادة لإدارة الصراع التنظيمي يليها أسلوب التجنب والإجبار.

وقام بياو وآخرون (Piaw et al, 2014) بدراسة إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية لدى قادة المدارس الثانوية في ماليزيا، ودراسة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى المهارات القيادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتكون مجتمع الدراسة من (340) قائد، وتحليل البيانات التي جمعت باستخدام الاستبانة والمنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر المهارات القيادية لدى قادة المدارس جات بدرجة كبيرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمحوري الدراسة: المهارات القيادية لقائدات المدارس، وإدارة الصراع التنظيمي يلاحظ أن الدراسة الحالية قد تشابهت في مجتمع الدراسة وعينتها المتمثلة في المعلمات مع معظم الدراسات السابقة، واختلفت مع عدد من الدراسات مثل دراسة كلاً من قرواني وشلش (2018)، ودراسة عسيلان (2017)، ودراسة بياو وآخرون (2014)، ودراسة شاهين (2011)، حيث تمثلت مجتمع وعينة الدراسة لهم بين قادة مدارس ومشرفين ووكلاء ومعلمين. كما تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة التي تم استعراضها في استخدامها الاستبانة لجمع البيانات ما عدا دراسة دراسة إيكويا وأكينسيندي (2009) التي استخدمت الاستبانة والمقابلة. وقد افادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وتحديد منهج الدراسة، وبناء أداة الدراسة. وربط نتائجها بنتائج الدراسات السابقة وقد تميزت هذه الدراسة بربطها بين متغيرين هما المهارات القيادية واستراتيجيات الصراع والعلاقة بينهما.

إجراءات الدراسة

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية في مكاتب تعليم محافظة صبيا، والبالغ عددهن (398) معلمة وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التعليم بمحافظة صبيا للعام الدراسي 1441/1440 هـ (إدارة التعليم بمحافظة صبيا، 1441).

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية والتي بلغت (100) معلمة اعتماد على جدول العينات (Sekaran&Bougie,2016) وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة إلكترونياً. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)			
المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	85	85%

أعلى من بكالوريوس	15	15%
المجموع	100	100%
10 سنوات فأقل	48	48%
أكثر من 10 سنوات	52	52%
المجموع	100	100%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة عمدت الباحثة إلى استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظرًا لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن أسئلتها، وتم استخدام الاستبانة ضمن الخطوات الآتية:

- الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة طيب والوشمي (2016)، ودراسة الشهري (2013)، ودراسة الشويحات والعمارة (2019)، ودراسة العسولي (2011). وفي ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، ثم تحديد المجالات المتعلقة بمحاور الاستبانة وصياغة فقراتها.
- وضع الصورة الأولية للاستبانة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من الأجزاء الآتية:
- الجزء الأول: يحتوي على البيانات الديموغرافية الخاصة بمفردات عينة الدراسة وتشمل (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: تناول المجالات والفقرات المتعلقة بمحور المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة صبيا.
- الجزء الثالث: تناول الفقرات المتعلقة بمحور إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة صبيا.
- وقد تم تدريبها تدريباً خماسياً حسب تدرج ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال الآتي:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على (10) من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم وعلم النفس والتربية، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة مفردات الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله، وهو التعرف إلى "درجة المهارات القيادية لقائدات المدارس الثانوية بمحافظة صبيا وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي"، وطلب إليهم إبداء ملاحظاتهم في أداء الدراسة من حيث عدد الفقرات، وانتمائها للمجالات التي وضعت فيها، ومناسبة الصياغة، وأي حذف أو تعديل أو إضافة. وبناءً على ملاحظات المحكمين تم إضافة فقرتين لمحور المهارات القيادية، وكذلك إعادة صياغة بعض الفقرات. وقد أصبحت الأداة في صورتها النهائية وبعد إجراءات الصدق والثبات مكونة من (45) فقرة .

- صدق البناء الداخلي للمجالات مع الدرجة الكلية لمحور المهارات القيادية:

تم التأكد من صدق البناء الداخلي لفقرات الاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج أفراد عينتها، وتم حساب معاملات الارتباط للفقرات للتعرف إلى درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية

للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة.

جدول (2) معامل ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه لمحور المهارات القيادية.

مهارات ذاتية	مهارات ادارية	مهارات فنية	مهارات انسانية	مهارات فكرية
معامل	معامل	معامل	معامل	معامل
الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط
1	5	10	14	19
.672**	.575**	.703**	.876**	.914**
2	6	11	15	20
.899**	.754**	.839**	.969**	.887**
3	7	12	16	21
.891**	.775**	.794**	.938**	.892**
4	8	13	17	22
.914**	.711**	.759**	.913**	.943**
9	.867**	18	.767**	

** دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يتبين من جدول (2) وجود ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.575 - 0.969)، وهي معاملات ارتباط مقبولة لأغراض الدراسة الحالية. كما تم حساب معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية للأداة كما في جدول (3).

جدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط للمجالات مع الدرجة الكلية لمحور المهارات القيادية

المجالات	المهارات الذاتية	المهارات الادارية	المهارات الفنية	المهارات الانسانية والاجتماعية	المهارات الفكرية والصورية	الدرجة الكلية
مهارات ذاتية		.898**	.914**	.945**	.951**	.520*
مهارات ادارية			.319	.457*	.519*	.603**
مهارات فنية		-	-	.777**	.793**	.931**
مهارات انسانية واجتماعية			-	-	.774**	.828**
مهارات فكرية وإدراكية					-	.827**

** دال عند مستوى الدلالة (0.01). * دال عند مستوى الدلالة (0.05).

يتبين من جدول (3) وجود ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين مجالات المهارات القيادية والدرجة الكلية للأداة، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.520 - 0.931)، وهي معاملات ارتباط مقبولة لأغراض الدراسة الحالية. صدق البناء لمحور ادارة الصراع التنظيمي: تم حساب معاملات ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة كما في الجدول (4)

جدول (4) معامل ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليها لمحور ادارة الصراع.

استراتيجية المنافسة	استراتيجية المجاملة	استراتيجية التسوية	استراتيجية التعاون	استراتيجية
---------------------	---------------------	--------------------	--------------------	------------

والاجبار					التجنب				
1	.929**	6	.772**	10	.784**	15	.906**	20	.883**
2	.882**	7	.817**	11	.506*	16	.985**	21	.516*
3	.789**	8	.614**	12	.856**	17	.985**	22	.660**
4	.466*	9	.862**	13	.844**	18	.955**	23	.830**
5	.770**	-----	-----	14	.528**	19	.820**	-----	-----

** دال عند مستوى الدلالة (0.01). * دال عند مستوى الدلالة (0.05).

تشير النتائج في جدول (4) الى وجود ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) وعند مستوى الدلالة (0.05) بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.929-0.506)، وتشير النتائج الى ان معاملات الارتباط مقبولة لأغراض الدراسة الحالية. كما تم حساب معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية للأداة كما في جدول (5).

جدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط للمجالات مع الدرجة الكلية لمحوار ادارة الصراع						
المجالات	استراتيجية المنافسة	استراتيجية المجاملة	استراتيجية التسوية	استراتيجية التعاون	استراتيجية التجنب	الدرجة الكلية
استراتيجية المنافسة والاجبار	.821**	.895**	.824**	.934**	.817**	
استراتيجية المجاملة		.769**	.710**	.466*	.640**	
استراتيجية التسوية			.615**	.807**	.907**	
استراتيجية التعاون				.442*	.698**	
استراتيجية التجنب				-	.673**	

** دال عند مستوى الدلالة (0.01). * (0.05)

يتبين من جدول (5) وجود ارتباط موجب وذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01) وعند مستوى الدلالة (0.05) بين مجالات ادارة الصراع التنظيمي والدرجة الكلية للأداة، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.934-0.442)، وهي معاملات ارتباط مقبولة لأغراض الدراسة الحالية

ثبات الأداة:

بهدف التحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية، وتم حساب قيم الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالاتها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، و جدول (4) يبين نتائج الثبات

جدول (6) معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ- ألفا			
الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
	المهارات الذاتية	4	0.869
محور	المهارات الادارية	5	0.944
المهارات	المهارات الفنية	4	0.926
القيادية	المهارات الانسانية والاجتماعية	5	0.935
	المهارات الفكرية والادراكية	4	0.929
محور ادارة	استراتيجية المنافسة والاجبار	5	0.834

الصراع	استراتيجية المجاملة	4	0.741
	استراتيجية التسوية	5	0.766
	استراتيجية التعاون	5	0.924
	استراتيجية التجنب	4	0.705

يتبين من النتائج في جدول (4) إلى أن معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا جاءت عالية، وتراوح بين (0.944 - 0.869)، ولمحور إدارة الصراع التنظيمي بين (0.924 - 0.705)، وهي قيمة أعلى من الحدّ الجيد لمعامل الثبات بالدراسات المسحية وهو (0.60) كما أشار (Sekaran & Bougie, 2016, 325)، وهي قيم مرتفعة لإجراء الدراسة

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

- **المتغير المستقل:** وهو المتغير المراد معرفة درجة تأثره بالمتغير التابع وفي هذه الدراسة يتمثل في المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيبا
- **المتغير التابع:** وهو المتغير المراد معرفة درجة تأثيره على المتغير المستقل ويتمثل في إدارة الصراع التنظيمي

المعالجة الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، سيتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) وهي:

- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف إلى خصائص أفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي "Mean"؛ والانحراف المعياري "Standard Deviation"؛
- اختبار (Independent Sample t -Test)؛ للتعرف إلى دلالات الفروق بين فئات متغير المؤهل العلمي.
- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المهارات القيادية وإدارة الصراع التنظيمي.

معياري الحكم:

تم تحديد درجة الموافقة بناء على قيمة المتوسط الحسابي وفي ضوء درجات قطع مقياس أداة الدراسة، وذلك باعتماد المعيار التالي لتقدير درجة الموافقة، حيث تم تحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في هذه الأداة من (5:1)، وتم حساب المدى (4 = 5 - 1) والذي تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (4 = 5 / 4 = 0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا بالنسبة لباقي الفترات كما هو مبين بالجدول (7) الآتي:

جدول (7): قيم المتوسطات الحسابية		
الرقم	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	من 1 إلى أقل من 1.80	قليلة جدًا
2	من 1.80 إلى أقل من 2.60	قليلة

3	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة
4	من 3.40 إلى أقل من 4.20	كبيرة
5	4.20 - 5	كبيرة جدًا

الفصل الخامسة: مناقشة النتائج والتوصيات

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي نصه: ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في محافظة صيبا للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمات؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور المهارات القيادية كما في جدول (8)

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات المهارات القيادية مرتبة تنازليا

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	المهارات الادارية	4.35	.68	1	كبيرة
1	المهارات الذاتية	4.23	.66	2	كبيرة
3	المهارات الفنية	4.03	.78	3	كبيرة
4	المهارات الاجتماعية والانسانية	3.95	.84	4	كبيرة
5	المهارات الفكرية والادراكية	3.91	.92	5	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.11	.69	-	كبيرة

تشير النتائج في جدول (8) أن الدرجة الكلية لممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة صيبا للمهارات القيادية بلغت (4.11) وبانحراف معياري قدره (0.69) وبدرجة كبيرة، وقد جاء في المرتبة الأولى مجال المهارات الادارية بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، وفي المرتبة الأخيرة مجال المهارات الفكرية والادراكية بمتوسط حسابي بلغ (3.91) كما يتبين من الجدول أن جميع الانحرافات المعيارية للمجالات جاءت أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تقارب وتناغم استجابات أفراد عينة الدراسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى دور وزارة التعليم في اكساب قائدات المدارس المهارات القيادية من خلال التدريب اثناء الخدمة على برامج تتعلق بتطوير الادارة المدرسية وتحسين مخرجاتها، كما قد تعزى الى تلاحظه المعلمات افراد عينة الدراسة من امتلاك قائدات المدارس من معرفة مهنية ومعلومات ومهارات وخبرات متميزة في مجال التعليم والتي تتماشى مع مجموعة الاسس والمعايير التي يتم اختيار قائدات المدارس عليها كالمؤهل العلمي، والخبرة في مجال التعليم والتميز في العمل من خلال التقارير وان قائدات المدارس يستمدوا ممارساتهم القيادية من الخبرات ومن المواقف الادارية المدعومة بقاعدة معرفية واسعة. ومن خلال القيم والافكار والمثل التي تلزم بها قائدات المدارس، والنظر الى المدارس على انها مجتمعات محورها المشاركة الفاعلة بين افرادها .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عميلان (2017) ودراسة طيب والوشمي (2016)، ودراسة بياو وآخرون (Piaw et al, 2014) ودراسة شاهين (2011)، ودراسة الغامدي (2007) والتي جاءت درجة ممارسة المهارات القيادية فيها كبيرة . وتختلف مع نتائج دراسة فرواني وشلش (2018) ودراسة الشهري (2013) والتي جاءت درجة ممارسة المهارات

القيادية فيها بدرجة كبيرة جداً، وتختلف مع نتائج دراسة يوميك (Umikker, 2005)، والتي جاءت بدرجة قليلة ودراسة بولا (Pual, 2007) والتي جاءت بدرجة منخفضة .

كما كشفت النتائج أن مجال المهارات الادارية قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وانحراف معياري بلغ (0.68) ودرجة ممارسة كبيرة جداً، وقد يعزى ذلك إلى ما تراه المعلمات من جهد لقائدات المدارس لتسير العملية التعليمية، وحيث أن وظيفة قائدات المدارس هي ادارية بالدرجة الاولى وهي إعداد المدارس للتعليم من خلال التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والتقييم ، إضافة الى كثرة الابعاء الإدارية الملقاة على عاتق قائدات المدرسة من ضبط للنظام ومتابعة للالتزام بالدوام والرد على خطابات واستفسارات ادارة التعليم ، وإعداد النماذج والسجلات المدرسية ، ومتابعة للتجهيزات المدرسية وصيانتها وتحديثها، واهتمام بالتدريب وتنفيذ للأنشطة التعليمية واللاصفية، ومتابعة لحضور وغياب الطالبات، ومتابعة وتنفيذ بنود الميزانية التشغيلية، وحضور الاجتماعات على مستوى المدرسة وإدارة التعليم، وتنظيم عمليات القبول والانتقال للطالبة، كلها امور تجعل هذا المجال يستحوذ على عمل قائدات المدارس

وجاء في المرتبة الأخيرة مجال المهارات الفكرية والادراكية، بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.92)، رغم أنه جاء في المرتبة الأخيرة إلا ان درجة الممارسة جاءت كبيرة ، وهذا مؤشر على ما تراه المعلمات من نظرة كلية لقائدات المدارس للعملية التعليمية والمدرسة وليس نظرة جزئية، وربط قائدات المدارس لأي اجراء يتخذ بالأهداف المنشودة للمدرسة، وهو مؤشر ايضا على مهارة قائدات المدارس في ابتكار الافكار والاحساس بالمشكلات والتفنن في حلولها، وقدرة على تحديد الحاجات وترتيب الاولويات ، وتحليل البيئة الداخلية وما فيها من عناصر قوة وضعف ، والبيئة الخارجية وما فيها من فرص وتحديات. أما وقد جاء هذا المجال في المرتبة الاخيرة لأنه يعتبر من أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها وتحتاج الى برامج تدريبية خاصة لتنميتها واكتسابها. وللمزيد من التوضيح على مستوى فقرات كل مجال فقد تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل مجال كما يأتي

1- النتائج المتعلقة بمجال المهارات الذاتية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصلاحيات كما في جدول (9)

جدول(9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجال المهارات الذاتية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الممارسة
3	تمتلك الرغبة في تطوير ذاتها مهنيًا.	4.31	.84	1	كبيرة جداً
4	لديها القدرة على تحمل المسؤولية.	4.27	.83	2	كبيرة جداً
1	تثق في قدراتها التي تمتلكها.	4.25	.70	3	كبيرة جداً
2	تمتلك القدرة على ضبط النفس في المواقف المختلفة.	4.09	.81	4	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.23	.66	-	كبيرة جداً

يتضح من جدول (9) أن المتوسط العام لمجال المهارات الذاتية بلغ (4.23) وانحراف معياري قدره (0.66)، ودرجة ممارسة كبيرة جداً، وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (4.31 - 4.09). ويلاحظ من الجدول أن (3) فقرات جاءت بدرجة ممارسة كبيرة جداً، وفقرة واحدة بدرجة ممارسة كبيرة. وجاءت الفقرة (3) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري (0.84) ودرجة ممارسة كبيرة جداً، ونصت على " تمتلك الرغبة في تطوير ذاتها مهنيًا."، وقد يعزى

ذلك إلى ما يلاحظه أفراد عينة الدراسة من المام قائدات المدارس بمتطلبات الإدارة من معارف ومهارات وقيم واتجاهات تمكنهن من القيادة بمتطلبات عملهن على أكمل صورة، وقد يعزى إلى اصرار قائدات المدارس على التنمية الذاتية من خلال حضور الدورات والمشاكل التربوية والتحاقهن ببرامج الدراسات العليا ، ومتابعة المستجندات في مجال عملهن

وجاءت الفقرة (2) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري (0.81)، ودرجة ممارسة كبيرة ، ونصت على " تمتلك القدرة على ضبط النفس في المواقف المختلفة"، ويعزى ذلك إلى ما يلاحظه افراد عينة الدراسة من تمتع قائدات المدارس بصحة نفسية وجسدية تنعكس ايجابا على مواجهة المواقف الانفعالية، ومؤشر على هدوء قائدات المدارس في التعامل مع أية أحداث قد تحصل في المدرسة.

2. النتائج المتعلقة بمجال المهارات الادارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصلاحيات كما في جدول (10)

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجال المهارات الادارية مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	تحدد الاهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها.	4.45	0.75	1	كبيرة جدا
9	تتابع سير انجاز الأعمال المطلوبة من منسوبات المدرسة.	4.38	0.74	2	كبيرة جدا
6	تتخذ قرارات مناسبة تسهم في ضبط وتوجيه سير العمل.	4.37	0.81	3	كبيرة جدا
5	تضع السياسات والإجراءات الخاصة بالخطوة التنفيذية.	4.32	0.67	4	كبيرة جدا
8	توزع المهام على الموظفين في المدرسة حسب الدليل التنظيمي.	4.23	0.89	5	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية	4.35	0.68	-	كبيرة جدا

يتضح من جدول (10) أن المتوسط العام لمجال المهارات الادارية بلغ (4.35) وانحراف معياري قدره (0.68)، ودرجة ممارسة كبيرة جداً، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (4.23 - 4.45). ويلاحظ من الجدول جميع فقرات المجال وعددها (5) فقرات جاءت بدرجة ممارسة كبيرة جداً. وجاءت الفقرة (5) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.96) ودرجة ممارسة كبيرة جداً، ونصت على " تحدد الاهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها"، وقد يعزى ذلك إلى ما يلاحظه أفراد عينة الدراسة من دور لقائدات المدارس في تحليل للبيئة الداخلية للمدرسة وتحديد عناصر القوة والضعف ومن ثم تحديد الحاجات وترتيب الاولويات وصولاً إلى الأهداف التي ترغب القائدات في تحقيقها ضمن الامكانيات المتاحة، إضافة الى اشراك قائدات المدارس للمعلمات المتميزات في بناء الخطه الاستراتيجية للمدرسة والتي من عناصرها تحديد اهداف المدرسة واستراتيجياتها.

وجاءت الفقرة (8) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وانحراف معياري (0.68)، ودرجة ممارسة كبيرة جداً، ونصت على " توزع المهام على الموظفين في المدرسة حسب الدليل التنظيمي"، ويعزى ذلك إلى ما تقوم به قائدات المدارس من تنظيم اداري من خلال توزيع الادوار على المعلمات وتفعيل الانظمة والتعليمات المدرسية الواردة من الجهات العليا مثل وزارة التعليم وإدارة التعليم، وتحديد الصلاحيات والواجبات المناطة بكل فئة من العاملات في المدرسة لإنجاز المهام وتحقيق اهداف المدرسة.

3. النتائج المتعلقة بمجال المهارات الفنية

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجال المهارات الفنية مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
10	تحدد إجراءات العمل المناسبة وتعمل على تطويرها.	4.29	.79	1	كبيرة جدا
11	تلبى الاحتياجات المهنية للمعلمات.	4.00	.94	2	كبيرة
12	تحل مشكلات المعلمات والصعوبات التي تواجههن أثناء العمل.	4.00	.85	3	كبيرة
13	تشرك المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة وفعاليتها.	3.83	1.05	4	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.03	.78	-	كبيرة

يتضح من جدول (11) أن المتوسط العام لمجال المهارات الفنية بلغ (4.03) وانحراف معياري قدره (0.78)، ودرجة ممارسة كبيرة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (4.29 - 3.83). ويلاحظ من الجدول أن فقرة واحدة جاءت بدرجة ممارسة كبيرة جداً ، وثلاث فقرات جاءت بدرجة ممارسة كبيرة. وجاءت الفقرة (10) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.29) وانحراف معياري (0.79) ودرجة ممارسة كبيرة جداً، ونصت على " تحدد إجراءات العمل المناسبة وتعمل على تطويرها"، وقد يعزى ذلك إلى ما يلاحظه أفراد عين الدراسة من تخطيط وتنظيم من قبل قائدات المدارس، وتنفيذ ما خطط له ضمن اجراءات عمل واضحة ومكتوبة لتمكين العاملات من القيام بها واعتمادها مرجعا في تقييم الاداء، وقد يعزى الى حرص قائدات المدارس على الحصول على تغذية راجعة من المعلمات حول الاجراءات المتبعة في تنفيذ المهام والمسؤوليات من اجل مراجعتها وتطويرها.

وجاءت الفقرة (13) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري (.78)، ودرجة ممارسة كبيرة ، ونصت على " تشرك المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة وفعاليتها" ويعزى ذلك إلى حرص قائدات المدارس على بناء شراكة حقيقية مع المجتمع المحلي والتعاون معه في تنفيذ برامج المدرسة وتحقيق اهدافها وتقديم التغذية الراجعة للمدارس حول درجة رضا المجتمع المحلي عن أداء المدارس من خلال مجالس الامهات، ومن خلال استطلاع اراء اولياء الامور .

4. النتائج المتعلقة بمجال المهارات الاجتماعية والانسانية

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجال المهارات الاجتماعية والانسانية مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
14	تقيم علاقات طيبة مع منسوبات المدرسة.	4.15	.88	1	كبيرة
15	تؤدي المهام بروح الفريق الواحد وتشجع العمل الجماعي.	4.13	.89	2	كبيرة
16	تتقهم حاجات المعلمات المختلفة.	3.99	.91	3	كبيرة
17	توفر مناخ تنظيمي للعمل المدرسي تندمج فيه المعلمات لأداء واجباتهن.	3.96	.94	4	كبيرة
18	تشجع اللقاءات خارج وقت العمل لتعزيز العلاقات بين منسوبات المدرسة.	3.55	1.15	5	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.95	.84	-	كبيرة ا

يتضح من جدول (12) أن المتوسط العام لمجال المهارات الاجتماعية والانسانية بلغ (3.95) وانحراف معياري قدره (0.84)، ودرجة ممارسة كبيرة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (4.15 - 3.55). ويلاحظ من الجدول أن جميع فقرات

المجال وعددها (5) فقرات جاءت بدرجة ممارسة كبيرة. وجاءت الفقرة (14) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.88) ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " تقيم علاقات طيبة مع منسوبات المدرسة."، وقد يعزى ذلك إلى ادراك قائدات المدارس لأهمية المناخ المدرسي الايجابي والودي في تحقيق اهداف المدرسة واشباع حاجات المنسوبات، ويكون ذلك من خلال احترام المنسوبات، وتقدير جهودهن، ومراعاة ظروفهن قدر الامكان، واحترام المتميزات بينهن، والثقة بمعلوماتهن وادائهن.

وجاءت الفقرة (18) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري (1.15)، ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " تشجع اللقاءات خارج وقت العمل لتعزيز العلاقات بين منسوبات المدرسة. ويعزى ذلك إلى ما تقوم به قائدات المدارس من نشاطات خارج اوقات الدوام الرسمي وخارج اسوار المدرسة من مشاركة للمعلمات في مناسباتهن الاجتماعية السارة الزواج والولادة والنجاح والحصول على مؤهل علمي جديد، او في المناسبات غير السرة بالمشاركة في موساة المعلمات في احزانهن في حالة الوفاة او المرض او الحوادث وغيرها.

5. النتائج المتعلقة بمجال المهارات الفكرية والادارية

جدول(13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المهارات الفكرية والادارية مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
19	تمتلك رؤية تربوية واضحة.	4.18	.84	1	كبيرة
22	تتخذ القرارات المناسبة للمشكلات والأزمات.	4.00	.86	2	كبيرة
21	تمتلك القدرة على تشخيص الواقع بأسلوب علمي.	3.92	.99	3	كبيرة
20	تقدم أفكار إبداعية في مجال عملها.	3.82	1.08	4	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.91	0.92	-	كبيرة

يتضح من جدول (13) أن المتوسط العام لمجال المهارات الفكرية والادارية بلغ (3.91) وانحراف معياري قدره(0.92)، ودرجة ممارسة كبيرة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (4.18- 3.82). ويلاحظ من الجدول أن جميع فقرات المجال وعددها (4) فقرات جاءت بدرجة ممارسة كبيرة. وجاءت الفقرة (19) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ(4.18) وانحراف معياري(0.84) ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " تمتلك رؤية تربوية واضحة."، وقد يعزى ذلك إلى ما يمتلكه قائدات المدارس من خبرة كافية ومهارات متميزة ومعرفة دقيقة في الجوانب العمل وبالتالي هذه الخبرة والمعرفة مصدرا لهن في تحديد ما ترغب ان تكون عليه المدرسة في المستقبل، اضافة الى ما تملكه القائدات من مهارات ذاتية ونمو مهني ومتابعة للمستجدات ومواكبة لها تجعلهن قادرات على صياغة رؤية مدرسية بالتعاون مع منسوبات المدرسة تناسب امكاناتها وقدراتها.

وجاءت الفقرة (20) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وانحراف معياري (.92)، ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " تقدم أفكار إبداعية في مجال عملها: ويعزى ذلك إلى ايمان قائدات المدارس بان من يمتلك مهارات فكرية وتصورية عليه ان يقدم افكار ابداعية وان يحس بالمشكلات قبل وقوعها وان يتقن في تقديم الحلول لها ، وأن يمتلك مهارات الاتصال والتواصل للتأثير على الآخرين واقناعهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: ما مستوى إدارة قائدات المدارس للصراع التنظيمي في مدارس محافظة صيبا من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور المهارات القادية كما في جدول (6)

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات استراتيجيات

ادارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازليا					
م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
4	استراتيجية التعاون	4.03	0.83	1	كبيرة
2	استراتيجية التسوية	3.68	0.77	2	متوسطة
1	استراتيجية المنافسة والاجبار	2.98	0.92	3	متوسطة
2	استراتيجية المجاملة	2.97	0.86	4	متوسطة
5	استراتيجية التجنب	2.45	0.98	5	قليلة
	الدرجة الكلية	3.26	0.61	---	متوسطة

يتبن من جدول (14) أن المتوسط الحسابي لمجالات استراتيجيات إدارة الصراع قدره (3.26) وانحراف معياري بلغ (0.61)، ودرجة ممارسة متوسطة، وأن أعلى متوسط حسابي كان لمجال استراتيجية التعاون، بمتوسط حسابي مقداره (4.03)، وأقل وسط حسابي كان لمجال استراتيجية التجنب بمتوسط حسابي بلغ مقداره (2.45)، وجاءت، كما يلاحظ ان جميع الانحرافات المعيارية جاءت واحد صحيح وأقل وهذا مؤشر على تجانس استجابات افراد عينة الدراسة. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من: البرعصي (2014)، وابوسنيينة (2014)، والعجمي (2008)، والتي توصلت إلى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.

واختلفت مع نتائج دراسة الشويحات والعمامرة (2019)، وحفيظ (2018) والعسولي (2011) التي كشفت عن تحقق إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس بدرجة كبيرة. كما اختلفت مع نتائج دراسة ايكويا والتي جاءت بدرجة منخفضة جدا. وقد تعود هذه النتيجة إلى ما تلاحظه افراد عينة الدراسة من ممارسة ادارية لقائدات المدارس في معالجة الصراع داخل المدارس، وأن هناك اختلاف في وجهات النظر حول الأسلوب المناسب لإدارة الصراع، وأن لكل حدث ما يناسبه من استراتيجية، فليس هناك استراتيجية ذات مزايا فريدة فقط دون عيوب أو مساوى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما تمتلكه قائدات المدارس من مهارات ادارية وقيادية عالية تمكنهن من ادارة الصراع في المدارس بفاعلية وتحويله من صراع سلبي الى صراع ايجابي،

وجاء مجال استراتيجية التعاون في المرتبة الاول بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري (0.72)، ودرجة ممارسة كبيرة، وقد يعزى الى ان استراتيجية التعاون تقلل من وجود الصراع، وتدل على الحزم والتعاون، والمحافظة على مصلحة فريق العمل وعلى العمل نفسه لتحقيق مصلحة المدرسة، وقد يعزى ذلك إلى أن هذه الاستراتيجية هي من الطرق المرغوبة في إدارة الصراع التنظيمي وأكثرها قدرة على النجاح في احتواء الصراعات التنظيمية داخل المجتمع المدرسي، لأن هذا الأسلوب يراعي العلاقات الانسانية في التعامل، ويقوم على إشراك المرؤوسين وتعاونهم في عملية حل الصراعات، مما ينتج عنه إيجاد حلول تتناسب مع

جميع الأطراف المتصارعة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الشويحات والعمامرة (2019) ودراسة العسولي (2011) ودراسة الخالدي (2008) والتي جاءت فيها استراتيجية التعاون في المرتبة الاولى .

وجاء في المرتبة الاخيرة استراتيجية التجنب بمتوسط حسابي بلغ (2.45) وانحراف معياري (0.75) ودرجة ممارسة قليلة، وقد يعزى ذلك إلى ادراك قائدات المدارس لاهمية دورهن في تحقيق بيئة مدرسية امنة ومستقرة خالية الى حد ما من الصراعات السلبية، وإن أي إهمال أو تجاهل للصراع والتهرب منه سيقود الى مشكلات وتوتر في البيئة المدرسية، وإحباط للعاملين في المدرسة، ولكن أحيانا هناك بعض المواقف التي قد تتطلب من قائدات المدارس تجنب الخوض في الصراع عندما تكون المشكلة موضع الصراع قليلة الأهمية وأن أطراف الصراع قادرة على حلها دون تدخل قائدات المدارس. وللمزيد من التوضيح على مستوى فقرات كل مجال فقد تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل مجال كما يأتي

استراتيجية المنافسة والاجبار : تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في جدول (15)

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجال استراتيجية المنافسة والاجبار مرتبة تنازليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	تراعي مصلحة العمل كأولوية مهمة أثناء حل الصراع.	3.98	0.93	1	كبيرة
5	تهدد الأطراف المتصارعة باللوائح التنظيمية والصلاحيات الممنوحة لها	2.94	1.32	2	متوسطة
1	تستخدم سلطتها لاتخاذ القرار في مصلحتها	2.70	1.29	3	متوسطة
3	تتمسك برأيها لحل الصراعات.	2.68	1.37	4	متوسطة
5	تضغط على أطراف الصراع لقبول الحل المطروح.	2.60	1.35	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.98	0.92	-	متوسطة

يتضح من جدول (15) أن المتوسط العام لاستراتيجية التنافس والاجبار بلغ (2.98) وانحراف معياري قدره (0.92)، ودرجة ممارسة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (2.60 - 3.98). ويلاحظ من الجدول أن فقرة واحدة جاءت بدرجة كبيرة وهي الفقرة (4) وبمتوسط حسابي (3.70) وأربع فقرات جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الشويحات والعمامرة (2019) ودراسة القصيمي (2008) والتي اشارت الى أن استراتيجية السلطة والاجبار تمارس بدرجة قليلة وتأتي في المراتب الاخيرة.

وجاءت الفقرة (4) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.93) ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " تراعي مصلحة العمل كأولوية مهمة أثناء حل الصراع. "، وقد يعزى ذلك إلى ادراك قائدات المدارس الى اهمية الاهتمام بالانجاز والمصلحة العامة عند حدوث الصراع بين العاملات في المدرسة خاصة اذا كان هذا الصراع على مصالح شخصية كالجدول المدرسي وحصص الانتظار والاشراف على الأنشطة والمناوبة فعندها يمكن ممارسة السلطة، وتفعيل الانظمة والتعليمات المدرسية

وجاءت الفقرة (5) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.60)، وانحراف معياري (1.35)، ودرجة ممارسة متوسطة ونصت على " تضغط على أطراف الصراع لقبول الحل المطروح. "، ويعزى ذلك إلى إيمان قائدات المدارس حل الصراع في

المدارس لا يكون باستخدام اساليب الضغط والتخجيل لاعتقادهن أن الضغط على الاطراف المتصارعة من اجل قبول الحلول المطروحة قد يقود الى حلول مؤقتة، ولا ينهي الصراع.

استراتيجية المجاملة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في جدول (16).
جدول(16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجال استراتيجية المجاملة مرتبة

تتازليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	تحافظ على العلاقات الطيبة بين الأطراف المتصارعة.	3.87	1.11	1	كبيرة
6	تراعي مشاعر الأطراف المتنازعة وتتجنب احراجهم.	3.50	1.22	2	كبيرة
8	تجامل الأطراف المتصارعة حتى ولو كان ذلك على حساب العمل	2.50	1.39	3	قليلة
9	تجامل الاطراف المتصارعة حتى لو كان ذلك على حساب العمل	2.03	1.09	4	قليلة
	الدرجة الكلية	2.97	0.86	-	كبيرة

يتضح من جدول (16) أن المتوسط العام لاستراتيجية المجاملة بلغ (2.97) وانحراف معياري قدره (0.86)، ودرجة ممارسة كبيرة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (2.03 - 3.87). ويلاحظ من الجدول أن فقرتان جاءت بدرجة كبيرة وفقرتان بدرجة ممارسة قليلة. وجاءت الفقرة (7) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (1.11) ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " تحافظ على العلاقات الطيبة بين الأطراف المتصارعة" وقد يعزى ذلك الى تفعيل قائدات المدارس للبعد الانساني في التعامل مع اطراف الصراع ، والتعامل اللطيف. والوقوف مع الاطراف المتصارعة على مسافة واحدة، وتقبل وجهات نظرهم حتى وان كانت مخالفة لوجهة نظر قائدة المدرسة. وجاءت الفقرة (9) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.03)، وانحراف معياري (1.09)، ودرجة ممارسة قليلة ، ونصت على " تجامل الاطراف المتصارعة حتى لو كان ذلك على حساب العمل ". ويعزى ذلك إلى اهتمام قائدات المدارس احيانا ببعد العمل والانجاز وزيادة تحصيل الطالبات، وأن لا تهاون مع المعلمات اطراف الصراع فيما يتعلق بالعمل وسيره.

استراتيجية التسوية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في الجدول (17)
جدول(17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجال استراتيجية التسوية مرتبة تتازليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
12	تحت جميع الأطراف على الأخذ والعطاء للتوصل إلى حل.	4.05	0.88	1	كبيرة
13	تظهر اهتمام متساوي لوجهات نظر الأطراف المتنازعة.	3.90	1.11	2	كبيرة
10	تعزز نقاط الاتفاق بين الأطراف المتصارعة	3.85	0.92	3	كبيرة
11	تؤجل استخدام القوانين والصلاحيات في حل الصراعات..	3.36	1.18	4	متوسطة
14	تحاول اقناع احد اطراف الصراع بالتوافق مع رغبات الطرف الاخر	3.18	1.26	5	متوسطة
	المتوسط العام	3.66	0.77	-	كبيرة

يتضح من جدول (17) أن المتوسط العام لاستراتيجية التسوية بلغ (3.66) وانحراف معياري قدره (0.77)، ودرجة ممارسة كبيرة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.18 - 4.05). ويلاحظ من الجدول أن ثلاث فقرات جاءت بدرجة

كبيرة وفقرتان بدرجة ممارسة متوسطة. وجاءت الفقرة (12) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.88) ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " تظهر اهتمام متساوي لوجهات نظر الأطراف المتنازعة". وقد يعزى ذلك الى الموضوعية لدى قائدات المدارس في التعامل مع اطراف الصراع وعدم التحيز لفئة دون اخرى، كما تشير الى اصغاء قائدات المدارس لوجهات نظر اطراف الصراع ومحاولة التقريب بين هذه الوجهات وصولا الى حلول مرضية لاطراف الصراع.

وجاءت الفقرة (14) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.18)، وانحراف معياري (1.26)، ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " تؤجل استخدام القوانين والصلاحيات في حل الصراعات: ويعزى ذلك إلى وقد يعزى ذلك إلى قدرة قائدات المدارس على الاثير في اطراف الصراع والوصول الى حلول ترضي اطراف الصراع ، دون استخدام للقوانين والصلاحيات، والتي قد يعيق التلويح بها الوصول الى حلول وسطية، وان قائدات المدارس يعملن بروح الانظمة والقوانين ويفعلن قانون العقوبات في حدوده الدنيا.

1- استراتيجية التعاون: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في الجدول (18).

-2

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجال استراتيجية التعاون مرتبة تنازليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة
17	تناقش جميع الأطراف للوصول إلى اتفاق معهم.	4.15	.90	كبيرة	
15	تتعاون مع الأطراف المتصارعة للوصول إلى قرارات مناسبة.	4.06	.90	كبيرة	1
16	تتفهم الأسباب المؤدية إلى الصراع.	4.06	.87	كبيرة	2
18	تعمل على إيجاد حلول ملائمة ترضي الأطراف المتصارعة.	4.03	1.06	كبيرة	3
19	تشرك الأطراف المتصارعة في اقتراح حلول للمشكلات التي تواجه المدرسة.	3.89	.92	كبيرة	3
	المتوسط العام	4.03	.83	--	كبيرة

يتضح من جدول (18) أن المتوسط العام لاستراتيجية التعاون بلغ (4.03) وانحراف معياري قدره (0.83) ، ودرجة ممارسة كبيرة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (4.15-3.89). ويلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات وعددها (5) جاءت بدرجة كبيرة. وجاءت الفقرة (17) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.90) ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " تناقش جميع الأطراف للوصول إلى اتفاق معهم". وقد يعزى ذلك إلى ما تلاحظه المعلمات من سلوكيات ادارية لقائدات المدارس في التشاور مع المعلمات في البحث عن حلول عملية لإدارة الصراع في المدارس وتحويله من صراع سلبي الى صراع ايجابي، وكذلك اشراك المعلمات في صنع القرارات المتعلقة بالحلول الموجهة للتخلص من الصراعات السلبية في المدرسة

وجاءت الفقرة (19) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري (0.92)، ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " تشرك الأطراف المتصارعة في اقتراح حلول للمشكلات التي تواجه المدرسة". ويعزى ذلك إلى ادراك قائدات المدارس الى ان المعلمات هن الاقدر على ايجاد حلول للصراعات التنظيمية في المدرسة بحكم العلاقة الودية التي تربطهن بالطالبات وأن المعلمات اكثر تاثيرا واقناعا للطالبات، وبالتالي فإن اشراكهن في حل المشكلات سيقود الى حلول عملية، كما ان مشاركة

المعلمات في حل المشكلات التي تواجه المدرسة سيقود الى تحمل المعلمات مسؤولية الالتزام بالحلول المطروحة ومتابعة تنفيذها.

نتائج استراتيجية التجنب: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال استراتيجية التجنب جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجال استراتيجية التجنب

مرتبة تنازليا					
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
21	تتنازل عن بعض النقاط للوصول الى حل	2.65	1.32	1	متوسطة
23	تسحب عن مناقشة القضايا الجدلية والمفتوحة	2.50	1.30	2	قليلة
20	تتجاهل الصراعات وشكاوي الأطراف المتصارعة.	2.36	1.20	3	قليلة
22	تتجنب اتخاذ القرارات المناسبة لحل الصراعات	2.29	1.20	4	قليلة
	المتوسط العام	2.45	0.98	-	قليلة

يتضح من جدول (15) أن المتوسط العام لاستراتيجية التنافس والاجبار بلغ (2.45) وانحراف معياري قدره (0.98)، ودرجة ممارسة قليلة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (2.29 - 2.65). ويلاحظ من الجدول أن فقرتان جاءت بدرجة متوسطة وفقرتان جاءت بدرجة ممارسة قليلة. وجاءت الفقرة (21) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.65) وانحراف معياري (1.32) ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " تتنازل عن بعض النقاط للوصول الى حل". وقد يعزى ذلك إدراك قائدات المدارس لأهمية الالمام بكافة جوانب المشكلة التي قادت الى حدوث الصراع وأن التخلي عن بعض النقاط في الحل سيقود الى تكميم المشكلة واحتمال انفجارها في اية لحظة

وجاءت الفقرة (22) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.29)، وانحراف معياري (1.20)، ودرجة ممارسة كبيرة، ونصت على " تتجنب اتخاذ القرارات المناسبة لحل الصراعات": ويعزى ذلك إلى إيمان قائدات المدارس بضرورة تناول الحلول المناسبة من اجل ايجاد حل للمشكلة وان التركيز يجب ان يكون على المشكلة من حيث اسبابها وعواملها وليس على الاعراض الناتجة عن المشكلة .

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين ممارسة قائدات المدارس الثانوية للمهارات القيادية وإدارة الصراع التنظيمي في مدارس محافظة صبيا؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون كما في جدول (20) الاتي.

جدول (20) معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين المهارات القيادية واستراتيجيات ادارة الصراع						
المجالات	استراتيجية المنافسة والاجبار	استراتيجية المجاملة	استراتيجية التسوية	استراتيجية التعاون	استراتيجية التجنب	الدرجة الكلية
المهارات الذاتية	-0.161	0.309**	0.477**	0.602**	-0.091	0.307**
المهارات الادارية	-0.125	0.393**	0.519**	0.707**	0.059	0.424**
المهارات الفنية	-0.129	0.510**	0.583**	0.734**	0.086	0.485**
المهارات الاجتماعية	-0.106	0.667**	0.589**	0.746**	0.207	0.570**

والانسانية					
المهارات الفكرية	0.100-	0.581**	0.660**	0.756**	0.133
والادراكية					
الدرجة الكلية للمهارات	0.135-	0.566**	0.636**	0.796**	0.103
**دال عند مستوى الدلالة 0.01					

يتبين من جدول (20) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دالة إحصائية بين الدرجة الكلية للمهارات القيادية والدرجة الكلية لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي ، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.534)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يشير إلى أنه كلما تمكن قائدات المدارس من المهارات القيادية كلما تحقق لهن النجاح بشكل اكبر في ادارة الصراع وتنظيمية في المدارس وتحويله من صراع سلبي الى صراع ايجابي، كما أن امتلاك القائدات للمهارات القيادية سيولد لديهن الرؤية الثاقبة في استشعار المشكلات قبل حلولها وإيجاد الحلول لها قبل حدوثها، كما ان امتلاك المهارات القيادية سيقول من الهدر في الوقت والجهد في مواجهة الصراع التنظيمي وإدارته.

وجاءت أعلى علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين مجال المهارات الاجتماعية والانسانية والدرجة الكلية للاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0.570) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وأعلى معامل ارتباط مع استراتيجية التعاون حيث بلغت (0.746) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). ويعزى ذلك الى ان إمتلاك قائدات المدارس للمهارات الانسانية والاجتماعية سيقود الى ايجاد مناخ مدرسي ايجابي يسوده الود والتعاون وتقبل الآخر والتسامح في حالة وجود خلافات وسيقلل من التوتر وتصيد الاخطاء.

كما يتبين من الجدول أن المهارات الفكرية والادراكية قد ارتبطت بأعلى معامل ارتباط مع استراتيجية التعاون حيث بلغت (0.756) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01) . كما يتبين من الجدول أن المهارات الفنية قد ارتبطت بأعلى معامل ارتباط مع استراتيجية التعاون حيث بلغت (0.734) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ، وأن المهارات الإدارية قد ارتبطت بأعلى معامل ارتباط مع استراتيجية التعاون حيث بلغت (0.707) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن المهارات الذاتية قد ارتبطت بأعلى معامل ارتباط مع استراتيجية التعاون حيث بلغت (0.602) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). وهذه النتيجة تشير الى ان إمتلاك قائدات المدارس للمهارات القيادية الفنية والادارية والذاتية والعلاقات الانسانية والفكرية سيزيد من التعاون بين القادة والعاملين في تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية، وسيقلل من الاختلاف ويزيد التعاون ويوفر مناخ مدرسي داعم وليس مناخ مدرسي دفاعي كل يتمرصد خلف وجهة نظره.

كما يتبين من جدول (20) أن استراتيجية التنافس والاجبار واستراتيجية التجنب لم ييرتبطا بعلاقة دالة احصائيا بأي مهارة من المهارات القيادية ، وهذا يشير إلى إدراك قائدات المدارس ان التهديد بالسلطة أو تجنب مواجهة الصراع وتجاهله سيزيد من التوتر في العمل ويقلل من الانتاجية والالتزام والانتماء للمهنة ، لذلك يلاحظ من خلال النتائج ان ممارسة هذه الاستراتيجيات جاءت بدرجة قليلة . وقد تفردت هذه الدراسة بتناولها العلاقة بين متغيري المهارات القيادية واستراتيجيات ادارة الصراع، حيث لم تجد الباحثة في حدود اطلاعها اية دراسة قد تناولتها.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة فان الباحثة توصي ب

- إجراء المزيد من الدراسات حول استراتيجيات إدارة قائدات المدارس للصراع التنظيمي.
- تناول متغيرات أخرى مثل المرحلة التعليمية، والدورات التدريبية
- عقد دورات تدريبية ومشاغل تربوية لرفع كفاءة قائدات المدارس في استراتيجيات الدارة الصراع.

المراجع:

1. أبو سنيينة، عونية، والبياتي، عبد الجبار (2014). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى قائدي المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين في محافظة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 10 (1)، 101 – 119.
2. إحصائية عامة بأعداد المعلمات في جميع مراحل التعليم بمكتب تعليم صبيا (1439). إدارة التعليم بمحافظة صبيا. الشؤون المدرسية، شؤون المعلمات بإدارة تعليم صبيا.
3. أحمد، إبراهيم أحمد؛ وشعلان، عبد الحميد عبد الفتاح (2016). المدرسة الفعالة. (ط1)، القاهرة، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
4. أحمد، حافظ فرج؛ وحافظ، محمد صبري (2012). إدارة المؤسسات التربوية. (ط2)، مصر، القاهرة: عالم الكتب.
5. أسعد، وليد أحمد (2015). الإدارة المدرسية. (ط1)، عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
6. البارودي، منال أحمد (2016). القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي. (2)، مصر، القاهرة: دار الكتب المصرية.
7. البرعصي، جيهان أحمد (2014). درجة تطبيق قائدي المدارس الأساسية الثانوية في مدينة بلغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
8. بركات، سري رشدي (2013). الإدارة والإشراف في التربية الخاصة في ضوء معايير الجودة. (1)، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
9. البناء، هالة مصباح (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة. (ط1)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
10. ثابت، عادل (2008). سيكولوجيا الإدارة المعاصرة. (ط1)، عمان: أسامة للنشر والتوزيع.
11. حافظ، محمد صبري؛ والمغدي، الحسن محمد؛ والبحيري، السيد محمود (2013). القيادة في المؤسسات التعليمية. (ط1)، القاهرة: عالم الكتب.
12. حسين، طه عبدالعظيم؛ وحسن، سلامة عبدالعظيم (2007). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. عمان: دار الفكر للنشر.
13. حفيظ، إيمان (2018). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى قائدي المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الجزائر.
14. حمادي، عدي عطا (2013). القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية. (1)، الأردن، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
15. الخالدي، محمد مهدي (2008). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قائدي المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

16. الخطيب، رداح محمود؛ والخطيب، أحمد محمود (2014). القيادة دراسة حديثة. (1)، الأردن، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
17. الدهمشي، سعود عامر (2012). الإدارة المدرسية الحديثة بين العولمة والجودة الشاملة. (1)، الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
18. ربيع، هادي مشعان (2015). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث. (ط1)، عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
19. رضوان، محمود عبد الفتاح (2013). إدارة النزاعات والصراعات في العمل. ط 1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
20. زبيد، عبد السلام (2016). مبادئ وفنون وأخلاقيات في مهنة القيادة الحضارية القائد المتميز. (ط1)، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
21. زعتير، منير حسن (2009). درجة ممارسة قائدي وقائدات المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
22. سعادة، رشيد (2011). مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال. المركز الجامعي غرادية، (6).
23. السعود، راتب سلامة (2013). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق). (1)، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
24. السعود، راتب سلامة؛ وحسنين، إبراهيم علي (2016). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات معاصرة. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
25. شاهين، عبيد محمد (2011). درجة ممارسة قائدي المدارس للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
26. شعير، محمد أحمد (2016). رؤية القائد كيف تعمل. (1)، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
27. شلابي، زهير بو جمعة (2019). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. ط 1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
28. شهاب، شهرزاد أحمد (2009). أثر برنامج تطويري لرفع مستوى المهارات القيادية الإدارية والتربوية لقائدي المدارس الابتدائية بمركز محافظة نينوى. بحث ترقية غير منشور، معهد إعداد المعلمين بمحافظة نينوى، الموصل.
29. الشهري، محمد منصور (2013). درجة ممارسة قائدي المدارس بمنطقة مكة المكرمة للمهارات القيادية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
30. الشويحات، صفاء نعمه، والعمارة، محمد حسن (2019). اساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قائدي وقائدات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن في ضوء بعض المتغيرات. الجامعة الأردنية، 46، 52 - 35.
31. شين، فيروز (2017). القيادة الإدارية وتنمية المهارات. (1)، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
32. الطويل، هاني عبد الرحمن (2005). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. ط 2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
33. طيب، عزيزة عبد الله، الوشمي، أسماء ناصر (2016). ممارسة المهارات القيادية لدى قائدي المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة. (24) 2 جامعة القاهرة، كلية التربية، بريدة، المملكة العربية السعودية.
34. عابدين، محمد عبدالقادر (2012). الإدارة المدرسية الحديثة. الأردن، عمان: دار الشروق.

35. العبد الله، فواز إبراهيم؛ وجمل، محمد جهاد (2016). الإدارة المدرسية. (ط1)، عمان، الأردن: دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع.
36. عبيدات، ذوقان، و عبدالحق، كايد، و عدس، عبدالرحمن (2013). البحث العلمي مفهومة وأدواته وأساليبه، عمان: دار الفكر.
37. العتيبي، منيرة نايف (2007). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية (تصور مقترح). (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
38. العجمي، كروز تراحيب (2011). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها قائدي المدارس الأساسية الحكومية وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
39. عريقات، أحمد يوسف، وعبد الهادي، توفيق صالح، والطراونة، حسين أحمد، وأبو الرب، عبد المعطي سليمان (2011). المفاهيم الإدارية الأساسية: لنظرية والتطبيق، ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
40. العسولي، محمد غالب (2011). درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم سبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.
41. عسيلان، ابتسام عبد الله (2017). درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
42. العميان، محمود سلمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط5)، عمان: وائل للنشر والتوزيع.
43. عوض الله، عصام الدين (2013). الإدارة التربوية في القرن الحادي والعشرين. (ط1)، العين، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
44. العويوي، محمد فراس (2012). دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
45. الغامدي، عبد الله مسفر (2007). مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى قائدي المدارس الثانوية في منطقة الباحة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، اليمن.
46. القاعود، مجدولين محمود (2017). مدى وعي القادة والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي. جامعة الكويت، 31 (123)، 145 - 186.
47. قرواني، خالد؛ شلش، باسم محمد (2018). ممارسة المهارات القيادية لدى قائدي المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة. (8) 24 جامعة القدس، القدس، فلسطين. 24 - 41
48. قرشي، عبد الكريم (2015). الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي. مجلة الدراسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، (14)، 87-90.
49. القصيمي، خليل إبراهيم (2008). إدارة الصراع التنظيمي لدى قائدي المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الخليجية، البحرين.
50. قطيشات، ليلي (2010). الكفايات المهنية لقائدي وقائدات المدارس الثانوية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان.

51. لخضر، دولي (2014). التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
52. محمد، جمال عبد الله (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعترف للنشر
53. مساد، عمر حسن (2005). الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي. (ط1)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
54. المعاينة، عبد العزيز عطا الله (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري العاصر. (ط1)، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
55. نجم، نجم عبود (2015). القيادة وإدارة الابتكار. ط 2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
56. الهيتي، صلاح الدين (2004). أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين (دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الاردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، 20 (2).
1. Clark, Damon; Martorell, Paco; & Rockoff, Jonah (2009). *School principals and school performance*, Washington, D.C.: National Center for Analysis t of Longitudinal Data in Educational Research.
2. Curren, Randall A. (2004): *Companion to the philosophy of Education*. Malden, USA, Blackwell publishing .
3. Ikoya, Peter o. and Akinseinde Samuel (2009): Variability Pattern in Conflict Management Strategies among School Administrators of Secondary Schools in Nigeria Delta State University, J. Soc. Sci, 20 (3): 223-230
4. John Sosik, (2005). The role of personal value in the charismatic leadership of corporate management: a model and preliminary field study, the leadership quarterly, n 16.
5. Marilyn M. Helms, (2009). D.B.A, Encyclopedia of management, 5 th ed. Usa, Thomson Gale.
6. Piaw, chua Yon, et at(2014). Factors of leadership Skills of Secondary Schools . Procedia_Social & Behavioral Sciences. Vol.116. February, Pages, 5125- 5129 Open Access.
7. Principals and Education Spuervisory Personnel: Workshop Report. OREA
8. Pual, UNA, (2007). School Management Country Workshop: Spuervisory Skills for
9. School.
10. Sekaran, U& Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. 6ed, New York, NY: one Willey& Sons Inc.
11. Umikker, William (2005): How to Build Spuervisory Management Skills, Medical Laboratory. Gale Group. Nelson Publishing.