

2022

Human Relations among High School Principals in Irbid Directorate of Education and its Relation to Strategies of Conflict Management from the Teachers' Point of View

العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبة إربد وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين

Yasmin Abdullah Al Shennaq
yasmin.al.shunnaq@gmail.com

Prof. Saleh Naser Oleimat
Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan, olimatsaleh@yu.edu.jo

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

 Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

Al Shennaq, Yasmin Abdullah and Oleimat, Prof. Saleh Naser (2022) "Human Relations among High School Principals in Irbid Directorate of Education and its Relation to Strategies of Conflict Management from the Teachers' Point of View إربد وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين," *Jordanian Educational Journal*: Vol. 7: Iss. 3, Article 1.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes/vol7/iss3/1>

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

العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة إربد وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين

ياسمين عبدالله الشناق
أ.د. صالح ناصر عليما*

تاريخ قبول البحث 2019/12/14

تاريخ استلام البحث 2019/10/2

ملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية إربد وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين، للإجابة عن أسئلة الدراسة وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، إذ اشتملت عينة الدراسة من (209) معلمين ومعلمات. لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت أداتين؛ الأولى تقيس درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس، أما الأداة الثانية فتقيس درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة (كبيرة جداً)، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية جاءت بدرجة (متوسطة إلى كبيرة جداً)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية وبين استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز منحى استخدام العلاقات الإنسانية في إدارة الصراع في المدارس، كذلك تجنب استراتيجيات إدارة الصراع غير المهنية مثل الهيمنة والتجنب، فضلاً عن إجراء دراسات أخرى وباستخدام أدوات بحث ومتغيرات أخرى.

الكلمات المفتاحية: العلاقات الإنسانية، استراتيجيات إدارة الصراع، مديري المدارس.

* كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن.

Human Relations among High School Principals in Irbid Directorate of Education and its Relation to Strategies of Conflict Management from the Teachers' Point of View

**Yasmin Abdullah Al Shennaq
Prof. Saleh Naser Oleimat***

Abstract:

The study aimed to reveal the human relations of the principals of secondary schools in Irbid directorate of education and their relationship with the strategies of conflict management from teachers' point of view to answer the research questions of the study. A descriptive correlational methodology were used. The sample of the study was chosen by stratified random method. The study sample consisted of (209) teachers. To achieve the objectives of the study, the researchers used two questionnaires. The results of the study showed that the degree of practicing human relations among school principals was (very large) and the degree of practicing conflict management strategies in secondary schools was (medium to very large). The results also showed a statistically significant correlation at ($\alpha \leq 0.05$) level between the degree of practicing human relations among secondary school principals in the directorate of education in Irbid and the strategies of methods of confronting the conflict from the teachers' point of view. In light of the results of the study, the study recommended the need to strengthen the use of human relations in the management of conflict in schools, as well as to avoid non-professional conflict management methods such as domination and avoidance, and conducting further studies and using research tools and other variables

Keywords: Human Relations, Strategies of Conflict Management, Secondary High School Principals.

المقدمة:

تسعى وزارة التربية والتعليم في الأردن من أجل تحقيق أهدافها التربوية إلى الاستفادة القصوى من جميع الموارد البشرية والمادية، إذ أن القاعدة الأساسية من أجل تحقيق هذه الأهداف هم القادة التربويون والمعلمون، ولهذا نجد أن هناك تفاعلاً بينهم حتى يتم تحقيق هذه الرؤية. ونتيجة لهذا التفاعل قد يؤدي إلى وجود اتفاق أو اختلاف حول بعض الأمور، وغالباً ما تقود هذه الاختلافات إلى حدوث اختلاف وصراعات بين العاملين.

أن المؤسسات التربوية هي الوسيلة الوحيدة الفعالة لإقامة بناء بشري قوي وناضج يمكن من خلاله إقامة نهضة حضارية للمجتمع البشري، وتحقيق آمال وطموحات أفراده في حياة كريمة مستقرة، وعليه فالمحرك الأساس للعملية التعليمية والتربوية والمباشرة للعمل في الميدان التربوي هو المعلم، ولا يستطيع مهما أوتي من قوة القيام بهذا الواجب العظيم ما لم يجد المساندة والدعم من إدارة المدرسة. ويمكن القول إن أهم ما يميز نوع العلاقات بين مديري المدارس والمعلمين في ظل مفهوم الإدارة التربوية الحديثة وممارساتها، أنها علاقات إنسانية إرشادية، يستمد فيها المدير تأثيره على المعلمين من طريق تعامله الإنساني معهم، لا من قوة مركزه، أو الصلاحيات المخولة له، وعليه يتصف بمقدرته على بناء علاقات إنسانية سليمة مع المعلمين تقوم على أساس احترامهم والثقة فيهم والتعاطف معهم وتقدير جهودهم والاجتهاد في حل مشكلاتهم (Al Shalawi, 2007).

والمدرسة بوصفها مؤسسة تعليمية تربوية تعمل على صقل الأجيال القادرة على الإسهام في تقدم المجتمع، وتطويره فإنها تحتاج إلى قيادة ذات كفاءة عالية، فالمدير الكفوء هو المدير الفعال الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب الإنسانية التي تتناسب مع طبيعة عمله الإداري وفق القوانين والأنظمة، ولاسيما في القرارات المتعلقة بالتخطيط المدرسي الذي يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين، والارتقاء بدورهم التربوي، وبما يحقق الرضا الذاتي عن عملهم ويدفعهم إلى الاعتزاز بهذا العمل، وتطويره باستمرار من خلال تنظيم جهودهم في إطار التربية المتكاملة، فالعلاقات الإنسانية السليمة التي تسود بين أفراد المجتمع المدرسي تنعكس بصورة إيجابية على العاملين في هذا المجتمع، الأمر الذي يتطلب أن تكون هذه العلاقات إنسانية طيبة تتمثل في الأخلاق الفاضلة، والاحترام المتبادل والتعاون بين الإدارة والعاملين في المدرسة، لتحقيق أفضل النتائج في المجال التربوي، وتؤدي المدرسة رسالتها بنجاح، ولا تسود العلاقات الإنسانية إلا في جو ديمقراطي يؤمنه المدير من خلال تعامله مع المجتمع المدرسي، ورفع الروح المعنوية العالية

عند المعلمين داخل المدرسة، لزيادة أدائهم ودفع عجلة العملية التربوية والتعليمية إلى الأمام، وتحقيق أهداف المدرسة. فكل ما سبق يتوقف على مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات علمية وإدارية، ومن خبرة فنية، وروح ديمقراطية، ورغبة في إشراك المعلمين في مسؤولياته وسلطته الإدارية (Dyer, 2002).

وكون المؤسسات التربوية تواجه عديداً من المشكلات الناتجة من تفاعل الأفراد العاملين لديها، وهذا التفاعل لربما يولد اتفاقاً أو اختلافاً في المواقف والآراء ومن شأنه الاختلاف في كثير من الأحيان بأن يكون سبباً في قيام الصراعات بين هؤلاء الأفراد، مما يستدعي مواجهتها.

مفهوم العلاقات الإنسانية:

يشير هذا المفهوم إلى حصيلة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس والمؤسسات التي يتعامل معها وفق قوانين المجتمع ومعايير الاجتماعية، وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأُسرة، وجماعات الرفاق، ومؤسسات المجتمع الأخرى. فالعلاقات الإنسانية حصيلة الاتصال بين الفرد والمجتمع ففي الجوانب النفسية والاجتماعية التي تعمل على تنظيم علاقة الفرد بالآخرين والمجتمع، وتعمل على ضمان تكيف الفرد وتوازنه ليتمكن من أداء مهامه وأدواره بطريقة منتظمة ومنسجمة مع أنظمة المجتمع وقوانينه المختلفة (Al Shalawi, 2007).

والعلاقات الإنسانية الإيجابية تساعد الفرد على توفير مطالبه الأساسية في الحياة، وإشباع حاجاته ليصل إلى درجة مقبولة من الرضا والتوازن فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد خبرة وإحساس يكتسبه الفرد من خلال الممارسة بل أصبحت علماً في فن التعامل مع الأفراد والجماعات، ورفع روحهم المعنوية لتعزيز نموهم السليم وتكيفهم مع عناصر المجتمع (Morsi, 1990).

ومن التعريفات السابقة يتبين أن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات أو عبارات مجاملة، ولكن تفهم لمقدرات الأفراد واحترامهم وإذا كانت القيادة المدرسية تعمل بمفردها دون استشارة وأخذ وجهات نظر بقية المعلمين والتلاميذ. فإن قراراتهم سوف تقابل بالرفض وعدم القبول، وينتج هذا الرفض من جانب الطلاب لكل قرار تصدره المدرسة، وهنا تبرز ديمقراطية الإدارة في تفهم حاجات البيئة المدرسية على الجميع بمن فيها. والعلاقات الإنسانية في المدرسة من أهم العوامل التي تؤثر تأثيراً بالغاً في المدرسة وذلك لأن الفرد حينما يشعر أن هناك من يعمل على راحته ومن يعمل

ليوفر له الأمن والطمأنينة النفسية (Shaldan and Salti, 2017).

أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يجتهد ويثابر من أجل أن يثبت جدارته بتوليئه مسؤولية إدارة المدرسة، ويتعامل مع الجميع بفاعلية، ولديه المقدرة على تنمية العمل بروح الفريق وغرس مبدأ التعاون بين المعلمين ومعهم، ويؤمن بمقدرة المعلمين على حلّ المشكلات التي تواجههم. كما أنه ذلك الشخص الذي لا يؤمن بمركزية الإدارة، ويمتاز بالمرونة لتيسير بعض المواقف وتسهيلها وتوظيفها لخدمة العملية التربوية. (Moor,1997:37)

مفهوم الصراع:

المعنى اللغوي للصراع يفيد النزاع، والخصام، والخلاف، والتنافر والتعارض في الآراء والمصالح. إما مفهومه التنظيمي فهو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الأخر، وهو عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين الأفراد أو بين الجماعات. ويعرف بأنه "عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلباً في طرف آخر بشكل يؤثر سلباً في مقدرة ذلك الطرف بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه" (Qaryouti, 2008; p.12).

وقد يكون للصراع نتائج سلبية أو ايجابية على المعلمين والمدرسة، ولكن يتوقف ذلك على نوع الصراع وعلى مدى شدته، وتأثيره في المعلمين، وأهداف المدرسة، وفي أسلوب المدير في إدارته، ومقدرتهم على استغلاله بفعالية والإفادة منه بأقصى درجة ممكنة (De Dreu and Vliert, 1997).

أسباب الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي بوصفه شكلاً من أشكال الاختلاف والتنازع والتوتر بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة تقف وراءه مجموعة من العوامل المسببة لعل أبرزها الاختلاف في الأفكار، والأهداف، والثقافات، والمشاعر، والمعتقدات، والتي قد تقود إلى اختلافات في وجهات النظر حول الخطط والبرامج والسياسات واليات تحقيقها، وهذه الاختلافات ستقود حتماً إلى صراع، وربما يكون شديداً إذا لم تتم السيطرة عليه، وأسباب الصراع هي أما أسباب عقلانية تتمثل في الاختلاف الحاصل في الأهداف أو أسباب غير عقلانية تنشأ عن العدائية في السلوك، وتحريف المعلومات، وتقسيم مسببات الصراع إلى مجموعتين رئيسيتين (Shamma

(and Hammoud, 2009).

أولاً: العوامل التنظيمية: ومن أبرزها التنافس للحصول على الموارد المتاحة لاعتقاد كل طرف بأنه الأحق بتلك الموارد من غيره أو انه أكثر مصداقية وشفافية. والتداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي، ويحدث هذا في حالة عدم الدقة في تحديد الجهة المسؤولة مما يؤدي إلى التهرب من المسؤولية وكذلك تداخل الصلاحيات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة. إن عدم الوضوح في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات من شأنه خلق ما يسمى بالتنازع الايجابي والسلبي، فالنزاع الايجابي يعني بان كل طرف يعتقد بأن عملاً ما هو من اختصاصه، وليس من اختصاص الطرف الآخر، أما التنازع السلبي فهو اعتقاد كل طرف بان عملاً ما هو ليس من اختصاصه بل من اختصاص الطرف الآخر.

ثانياً: العوامل الشخصية: وتتمثل بالواقعية الساذجة: الاعتقاد بان وجهة النظر الشخصية هي الصحيحة ووجهة نظر الآخرين متحيزة، وغير واقعية من شأنه ان يجعل نقاط التلاقي بعيدة وتتسع الفجوة مما يعرقل العمل الجماعي وينشأ الصراع. وإن عدم الرضا الوظيفي من شأنه ان يعمق شدة الصراع ويجعل حالة عدم التعاون هي السائدة. والمنافسة غير الشريفة المعتمدة على تشويه الحقائق ستؤدي إلى إيجاد الرغبة في الانتقام مما سيكون سبباً للصراع، النزاعات العدوانية، والتحيز، والتحامل، والرغبة في الانتقام، وعدم الشعور بالأمن والإحباط، وحب السلطة كلها توجب الصراعات، تعدد التنظيمات غير الرسمية، ويعد ذلك التعدد مبرراً للتنازع بينها، والمغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه، واختلاف الإدراك وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر فقد تختلف هذه المعاني من شخص لآخر بسبب التفاوت بينهم في الاعتقادات والأهداف فيكون ذلك سبباً للصراع بينهم (Abdel Wahed, 2008).

الدراسات السابقة:

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، من حيث تركيزها على هدف الدراسة أو منهجيتها أو أدواتها، وتم تناولها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

في دراسة أجراها جاد (Jad, 2019) هدفت التعرف إلى الانتلافات الداخلية في المدارس الثانوية التابعة للواء سحاب، ودورها في تخفيض الصراعات التنظيمية، وأستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (150)

معلماً ومعلمة طُبقت عليهم استبانة مكونة من جزأين أحدهما لقياس الانتلاطات الداخلية، والآخر لقياس مدى تخفيض الصراعات التنظيمية، بعد التحقق من صدقها وثباتها. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الانتلاطات الداخلية في المدارس الثانوية التابعة للواء سحاب جاء بمستوى كبير، وأن مستوى تخفيض الصراعات التنظيمية في المدارس الثانوية للواء سحاب جاء بمستوى كبير أيضاً، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى الانتلاطات الداخلية ومدى تخفيض الصراعات التنظيمية.

أجرى شلدان والسلطي (Shaldan and Salti, 2017) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية، وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، وأستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينه الدراسة من (158) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة مرتفعة.

وأجرى المطيري والحراشنة (Al-Mutairi and Al Harahsheh, 2017) دراسة هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس دولة الكويت، وأستخدم المنهج الأرتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، واختيرت عينة عشوائية بسيطة تكونت من (554) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت متوسطة للاستراتيجيات الثلاث، وجاءت إستراتيجية التعاون في الرتبة الأولى وتلاها التجنب وأخيراً الإيجار.

وقام جرادات والبوطي (Jaradat, and Butti, 2014) بدراسة هدف إلى التعرف إلى استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وتكونت عينه الدراسة من (791) فرداً وزعت عليهم استبانة خاصة باستراتيجيات إدارة الصراع تكونت من (29) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وخلصت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لاستخدام المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع كانت عالية، وأن أكثر الاستراتيجيات استخداماً هي التعاون والمشاركة، وأقلها إستراتيجية التجنب.

كما أجرى عبود (Aboud, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى الاستراتيجيات المتبعة من قبل مديري المدارس في مركز محافظة الديوانية لمواجهة الصراع التنظيمي في العراق، ومحاولة التعرف إلى مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأسبابه وآثاره وطرق مواجهته، استخدم الباحث

المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت الدراسة إلى ان إستراتيجية التجنب جاءت في الرتبة الأخيرة، وفي ذلك أثبات صحة الفرضية الأولى، وان أفراد العينة الذكور أكثر ميلا للاستراتيجيات الآتية على التوالي التعاون، (التسوية، القوة، التنازل) فيما كانت الإناث أكثر ميلا لإستراتيجية التجنب.

أجرى كولسريشيا وسنج (Kulsreshtha and Singh, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر العلاقات الإنسانية في المؤسسة المدرسية في منطقة احمد اباد بالهند، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي منطقة أحمد آباد، وتكونت عينة الدراسة من (50) معلماً من (10)مدارس مختلفة من منطقة أحمد آباد تم اختيارهم بالطريقة القصدية، وتم تطوير استبانة احتوت على سبع فقرات وزعت على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة الإنسانية الإيجابية بين الطالب والمعلم، وبين المعلم والمعلم، وبين مدير المدرسة والمعلم، وبين الكادر التدريسي والكادر غير التدريسي، وبين الإداريين ومدير المدرسة تؤدي إلى إيجاد بنية مدرسية صحية وقوية.

وأجرى جينك وهاميدوقلو (Genc and Hamedoglu, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف إلى استراتيجيات حل الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية في جيبزي في تركيا، وأثرها في تحفيز المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة من (47) مديراً (256) معلماً ومعلمة من (15) مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر إستراتيجية يميل مديرو المدارس الأساسية لاستخدامها لفض النزاعات هي إستراتيجية الوساطة، وأكثر استراتيجيات يبتعدون عن استخدامها هي إستراتيجية الفرض بالقوة، يليها إستراتيجية الإهمال.

وأجرت ناس (Nas, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف إلى الاختلاف في الأساليب الأكثر تفضيلاً في إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة والعامة، في منطقة تشارسادا في باكستان، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من(50) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن إستراتيجية التعاون هي النهج المفضل كأسلوب لإدارة الصراع، وجاءت إستراتيجية التسوية في الرتبة الثانية، وتستخدم إستراتيجية الاستيعاب ولكن بشكل اقل من إستراتيجية التعاون والتسوية، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن المعلمين يجمعون على ندرة استخدام مديري المدارس إستراتيجية المنافسة في حل الصراعات، وعدم استخدام إستراتيجية التجنب.

وأجرى الدراوشة والمقابلة (Darawsheh and Maqableh, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس العامة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في قضاء الناصرة داخل الخط الأخضر. وتكونت عينه الدراسة من (417) معلماً من معلمي المدارس الحكومية في قرى قضاء الناصرة، واخترت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) الأولى لقياس مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس والثانية لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة.

وأجرت حلوة (Halawa, 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية في دمشق من وجهة نظر المدرسين بسوريا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة تضمنت (26) عبارة وزعت على عينة عشوائية شملت (100) فرد، منهم (61) ذكراً، و(39) أنثى، من المدرسين الطلبة في دبلوم التأهيل التربوي، في كلية التربية بجامعة دمشق، وأظهرت النتائج أن العلاقات الإنسانية في المدارس جيدة.

وأجرى داير (Dyer, 2002) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى اسهام وفوائد القيادة التي تبني على مفهوم العلاقات الإنسانية مع الآخرين في كندا، فقد تطرقت هذه الدراسة إلى ستة مفاهيم حول تطوير القيادة التربوية والتي قام بتطويرها مركز القيادة الإبداعية في غرينسبورو كارولينا الشمالية وهي (الموظفون الرواد وتقليل المصاعب، والتعامل مع التغيرات التي تحصل مع الموظفين، وفعالية التعامل مع المشاكل العملية لدى الموظفين، والذكاء المكتسب، والعمل الجماعي)، وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على القائد أن يكون ملماً في مفهوم العلاقات الإنسانية كسلوك يتبناه داخل العمل، وعلى القائد أن يهتم كثيراً في البحث عن كل ما هو جديد في العلاقات الإنسانية ليبقى على اتصال مع عمليات التجديد والتطوير.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة اتضح للباحثين وجود كثير من الدراسات التي بحثت في درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في المدارس وذلك على انفراد دون التطرق أو ربطها باستراتيجيات إدارة الصراع، كذلك فقد أظهرت الدراسات أن هناك عديداً من الممارسات الجيدة التي تحقق مبدأ العلاقات الإنسانية أطراف العملية التعليمية في المدرسة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بتصميم أداتي الدراسة، كذلك في تصميم المنهجية، كما تميزت

الدراسة الحالية بأنها تبحث عن إدارة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية اربد الأولى وعلاقتها بإدارة الصراع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، من خلال أداتي الدراسة التي تم تطويرهما لغايات هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتحدد مشكلة الدراسة في السعي إلى الكشف عن العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية اربد وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية اربد من وجهة نظر المعلمين فيها؟
2. ما درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية في مديرية تربية اربد من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية اربد وبين درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين؟

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال تركيزها على موضوع مهم من موضوعات الإدارة وهو العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية اربد وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك إثراء أدبيات الدراسة النظرية حول إدارة العلاقات الإنسانية ودورها الإيجابي في رفع مستوى أداء المعلمين، ويتوقع الباحثان أن تسهم الدراسة الحالية في إفادة كل من وزارة التربية والتعليم، ومديري المديرية، والمعلمين، والباحثين في مجال التدريب والإدارة.

مصطلحات الدراسة:

اشتمل البحث على المصطلحات والمفاهيم الآتية:

مفهوم العلاقات الإنسانية: "يستخدم في المؤسسات ليشير إلى تلك العلاقات التي تنطوي على توفير بيئة تسودها الثقة والاحترام المتبادل، والتعاون بين كل من الإدارة والعاملين، وتهدف هذه

العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجهم" (Badawi, 1982, p.3). ويعرفها الباحثان إجرائياً: أنها السلوك الأمثل لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية اربد الأولى تجاه المعلمين فيها، والذي ستظهره الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينه الدراسة على أداة الدراسة التي قام الباحثان بأعدادها لهذا الغرض.

الصراع التنظيمي: يفيد النزاع والخصام والخلاف والتنافر والتعارض في الآراء والمصالح. إما مفهومه المؤسسي فقد عرف على "انه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر" (Al-Aryan, 2004, 363).

إدارة الصراع: "هي معالجة أي نشاط بهدف تحويل النزاع بين الأفراد والمؤسسات إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة، ولهذا فأنها عادة تظهر على أنها مهارة أساسية للإداريين إذ أن الصراع في المؤسسات محتوم ومفيد أحياناً" (Abu Ghali, 2009, 21) ويعرفها الباحثان إجرائياً: أنها مقدرة مدير المدرسة على الحد من النزاع، والخصام، والتنافس والتعارض في الآراء والمصالح، والذي ستظهره الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينه الدراسة على أداة الدراسة التي قام الباحثان بأعدادها لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تقتصر الدراسة الحالية على العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية اربد في الأردن، خلال العام الدراسي (2020/2019).

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، لجمع البيانات من خلال توزيع الاستبانات وجمعها وتحليلها إحصائياً بالأساليب المناسبة.

مجتمع الدراسة:

ينكوّن مجتمع الدراسة من مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة اربد بمحافظة اربد في الأردن الذين على رأس عملهم خلال العام الدراسي (2020/2019) إذ بلغ عددهم (1434) معلماً ومعلمة.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، فقد تم اختيار عينة الدراسة بما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (209) من معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة اربد بمحافظة اربد.

أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة أستخدم أداتين لغايات هذه الدراسة الأولى لتقيس درجة ممارسة العلاقات الإنسانية، أما الأداة الثانية فتقيس درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع لدى المعلمين.

الصدق الظاهري لأداتي الدراسة:

قام الباحثان بعرض الأداتين على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في مجالات الإدارة التربوية بهدف التأكد من دلالات صدق المحتوى للأداة لتتناسب مع أغراض الدراسة وبيئتها الجديدة. كما تم الأخذ بملاحظات المحكمين من حيث إعادة الصياغة، وحذف بعض الفقرات التي يتفق عليها 80% من المحكمين.

صدق البناء (المحتوى) لأداة درجة ممارسة العلاقات الإنسانية :

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، تم استخراج معاملات ارتباط فقرات المقياس مع المجال الذي تمثله، والدرجة الكلية من خلال اختيار عينة تكونت من (30) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة الذين تم استبعادهم لاحقاً من عينة الدراسة، فقد تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل تمييز كل فقرة من الفقرات، وقد أظهرت النتائج أن قيم معاملات ارتباط المجالات مع الأداة ككل، تراوحت ما بين (0.91-0.93)، كما أن قيم معاملات الارتباط البينية للمجالات تراوحت ما بين (0.76-0.80). كما أظهرت النتائج أن جميع معاملات ارتباط الفقرة مع المجال كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، إذ تراوحت الارتباطات بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة ما بين (0.28-0.62) وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة درجة ممارسة العلاقات الإنسانية:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار - إعادة الاختبار والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ لفقرات المقياس. إذ تم في الأولى تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية مرتين بفارق زمني مدته أسبوعان، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. وفي الطريقة الثانية تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معادلة كرونباخ ألفا. وقد أظهرت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتي التطبيق تراوحت ما بين (0.861-0.911). أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach Alpha) فقد تراوحت ما بين (0.789-0.918)، ويُلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع.

أداة الدراسة الثانية: درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع:

صدق البناء (المحتوى):

تم استخراج معاملات ارتباط الفقرة مع المجال، من خلال اختبار عينة تتكون من (30) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة الذين تم استبعادهم لاحقاً من عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، إذ تراوحت الارتباطات بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة ما بين (0.316-0.684) وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار - إعادة الاختبار والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ لفقرات المقياس. إذ تم في الطريقة الأولى تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية (30) معلماً ومعلمة مرتين بفارق زمني مدته أسبوعان، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. وفي الطريقة الثانية تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معادلة كرونباخ ألفا. وقد أظهرت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتي التطبيق تراوحت ما بين (0.729-0.842). أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach Alpha) فقد تراوحت ما بين (0.792-0.895)، ويُلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع. وعليه عُدت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

تصحيح أدواتي الدراسة:

لأجل احتساب الدرجة الكلية للأداة، تم وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للبدائل الخمسة على التوالي لل فقرات، إذ أعطيت الدرجة (5) على البديل كبيرة جداً، والدرجة (4) للبديل كبيرة، وأعطيت الدرجة (3) على البديل متوسطة، وأعطيت الدرجة (2) على البديل قليلة، وأعطيت الدرجة (1) على البديل قليلة جداً، وللحكم على مستوى المُتوسّطات الحسابية لل فقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة = $5-1=4$ \div $5=0.8$ وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

الجدول (1): المعيار الإحصائي لتحديد درجة العلاقات الإنسانية ودرجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع

الدرجة	المتوسط الحسابي
متدنية جداً	من 1.00 أقل من 1.80
متدنية	من 1.80 أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 أقل من 3.40
كبيرة	من 3.40 أقل من 4.20
كبيرة جداً	من 4.20 - 5.00

متغيرات الدراسة:

المتغيرات الرئيسية:

المتغير المستقل:

- درجة ممارسة العلاقات الإنسانية.

المتغير التابع:

- درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع.

المتغيرات الديمغرافية:

- الجنس: وله فئتان (ذكر وأنثى).

- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس فأقل، ودراسات عليا).

- الخبرة: ولها مستويان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

أساليب المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول الذي نص على: "ما درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية اربد من وجهة نظر المعلمين فيها؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة ممارسة العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين فيها، ويبين الجدول (4) ذلك.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة ممارسة العلاقات الإنسانية، وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	المجال الأول: علاقة المدير بالمعلمين	4.51	.678	1	كبيرة جداً
2	المجال الثاني: علاقة المدير بالطلبة	4.42	.709	2	كبيرة جداً
3	المجال الثالث: علاقة المدير بالمجتمع المحلي	4.41	.616	3	كبيرة جداً
	درجة ممارسة العلاقات الإنسانية	4.45	.630		كبيرة جداً

يلاحظ من الجدول (2) أن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية اربد من وجهة نظر المعلمين فيها جاءت بدرجة (كبيرة جداً)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الإدراك الكبير لدى مديري المدارس بأهمية العلاقات الإنسانية في المدارس، إذ تحقق العلاقات الإنسانية عديداً من الفوائد وتعمل على تماسك الجماعة داخل المدرسة، وتمتين الصلات الودية والتفاهم العادل والتعاون والوثيق، والثقة المتبادلة بين أفراد المدرسة وأفراد المجتمع المحلي، كما أن العلاقات الإنسانية في المدرسة بشكل كبير تعمل على إيجاد جو نفسي مريح لصالح العمل، مما يؤدي إلى زيادة كفاءاتهم الانتاجية واستغلال الطاقات الكامنة لمكونات العملية التعليمية التعليمية جميعها. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض لذلك:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات

مجالات العلاقات الإنسانية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتأني مدير المدرسة في تعامله مع المعلمين	4.70	.678	1	كبيرة جداً
2	يُكسب مدير المدرسة المعلمين الثقة بأنفسهم من خلال ثقته بهم	4.62	.738	2	كبيرة جداً

رقم الفقرة	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	كبيرة جداً	3	.853	4.56	يوفر مدير المدرسة أجواء المحبة والموودة بينه وبين المعلمين
4	كبيرة جداً	4	.832	4.53	يحترم مدير المدرسة آراء المعلمين وشخصياتهم
9	كبيرة جداً	5	.915	4.51	يشارك مدير المدرسة المناسبات الاجتماعية الخاصة بالمعلمين
6	كبيرة جداً	6	1.000	4.46	يتعامل مدير المدرسة بالقيم المثلى في سلوكه مع المعلمين
7	كبيرة جداً	7	.985	4.45	يتيح مدير المدرسة الحرية للحوار بينه وبين المعلمين
10	كبيرة جداً	8	.960	4.44	يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين عند تعامله معهم
5	كبيرة جداً	9	.978	4.43	يبث مدير المدرسة على زيادة التفاؤل بالمستقبل لدى المعلمين
8	كبيرة جداً	10	1.038	4.40	يختار مدير المدرسة الألفاظ اللطيفة في أثناء نقاشه للمعلمين
	كبيرة جداً		.678	4.51	المجال الأول: علاقة المدير بالمعلمين
4	كبيرة جداً	1	.779	4.64	يشعر مدير المدرسة الطلبة بالأمن النفسي داخل المدرسة من خلال متابعته المباشرة لهم
1	كبيرة جداً	2	.846	4.58	يسعى مدير المدرسة إلى تعزيز انتماء الطلبة إلى مدرستهم
5	كبيرة جداً	3	.894	4.51	يسعى مدير المدرسة إلى حل مشكلات الطلبة السلوكية والتربوية (باستمرار)
2	كبيرة جداً	4	1.026	4.43	يعزز مدير المدرسة الانماط السلوكية الإيجابية لدى طلبة المدرسة
6	كبيرة	5	.955	4.39	يخصص مدير المدرسة وقتاً كافياً للاستماع لآراء الطلبة
7	كبيرة	5	.945	4.39	يتميز مدير المدرسة بالبنشاط عند تحديثه إلى طلبة المدرسة
3	كبيرة	7	1.002	4.37	يهتم مدير المدرسة بميول الطلبة الإيجابية للعمل على تحقيقها
9	كبيرة	8	.999	4.30	يوفر مدير المدرسة الدعم النفسي للطلبة عند مواجهة الأزمات
8	كبيرة	9	1.053	4.21	يتحكم مدير المدرسة بانفعالاته عندما يخطئ أحد طلبة المدرسة
	كبيرة جداً		.709	4.42	المجال الثاني: علاقة المدير بالطلبة
11	كبيرة جداً	1	.836	4.57	يراعي مدير المدرسة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع المحلي عند تعامله معهم
1	كبيرة جداً	2	.753	4.53	يستطلع مدير المدرسة آراء المجتمع المحلي عن أداء مدرسته باستمرار
6	كبيرة جداً	3	.779	4.50	يطلع مدير المدرسة أولياء أمور الطلبة على نتائج أبنائهم الأكاديمية
10	كبيرة جداً	4	.893	4.47	يشارك مدير المدرسة أبناء المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية
3	كبيرة جداً	5	.949	4.43	يتيح مدير المدرسة مرافق المدرسة للأنشطة المجتمعية التي يحتاجونها
2	كبيرة	6	1.000	4.35	يقيم مدير المدرسة علاقات ودية مع أولياء أمور الطلبة
7	كبيرة	7	.912	4.34	يتقبل مدير المدرسة آراء أولياء أمور الطلبة ونصائحهم

رقم الفقرة	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
					المتعلقة بالعملية التعليمية
9	كبيرة	7	1.017	4.34	يُقدر مدير المدرسة الظروف الطارئة التي قد يمر بها المجتمع المحلي
4	كبيرة	9	.926	4.33	يوفر مدير المدرسة نظاماً سهلاً لاستقبال شكاوى أفراد المجتمع واقتراحاتهم
5	كبيرة	9	.855	4.33	يخصص مدير المدرسة وقتاً للاجتماع مع أولياء أمور الطلبة
8	كبيرة	11	.987	4.29	يستثمر مدير المدرسة إمكانات المجتمع المحلي للارتقاء بمستوى المدرسة
	كبيرة جداً		.616	4.41	المجال الثالث: علاقة المدير بالمجتمع المحلي

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجالات جاءت بدرجة كبيرة إلى كبيرة جداً، ويعزو الباحثان هذه النتيجة الكبيرة جداً إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الإدارة والمعلمين والقائمة على الثقة والاحترام والتعاون والمصارحة الصادقة، مما يعزز الثقة فيما بينهم من اجل تحقيق أفضل أداء داخل المدرسة. كما ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية يدركون أهمية إيجاد مناخ تعليمي وبيئة تعليمية آمنة وجاذبة للطلبة من خلال القيام بعدد من الخطوات والإجراءات التي تعزز الأمن النفسي للطلبة، كذلك فإن مديري المدارس الثانوية يقومون بتوجيه الطلبة وإرشادهم، ويتعدون عن الانفعالات العصبية، وبالتالي فإنهم يبذلون احتراماً كبيراً للطلبة. كما ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الإدراك الكبير لمديري المدارس الثانوية بأهمية الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي، إذ أن مديري المدارس يقدم الخدمات المختلفة للمجتمع المحلي، كذلك فإنه يفتح قنوات اتصال مع المجتمع المحلي ومؤسساته مما يمكن له الاستفادة القصوى من المؤسسات المختلفة للمجتمع المحلي في إثراء الأنشطة المنهجية داخل المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Shaldan Salti, 2017)، ودراسة (Kulsreshthha, Patal Singh, 2012)، ودراسة (Darawsheh and Maqableh, 2012)، ودراسة (Halawa, 2012)، ودراسة (Dyer, 2002).

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "ما درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية في مديرية تربية اربد من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع، وبين الجدول (4) ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع، وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقم المجال
كبيرة جداً	1	0.661	4.45	المجال الثاني: الإرضاء	2
كبيرة	2	0.692	4.37	المجال الأول: التكامل	1
كبيرة	2	0.732	4.37	المجال الخامس: التسوية	5
كبيرة	4	1.045	3.46	المجال الرابع: التجنب	4
متوسطة	5	1.439	2.73	المجال الثالث: الهيمنة	3

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة إلى كبيرة جداً، فقد جاء المجال الثاني: الإرضاء في الرتبة الأولى، في حين جاء المجال الثالث (الهيمنة) في الرتبة الأخيرة، بدرجة (متوسطة). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية يمارسون استراتيجيات إدارة الصراع في المدرسة، إذ أنهم يستخدمون هذه الاستراتيجيات وبدرجات مختلفة لكل إستراتيجية، ويميل المديرون إلى استخدام إستراتيجية الإرضاء من خلال مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات المختلفة، كما أنه يتحمل الخلافات داخل المدرسة، ويعمل على حلها، بينما نجد أن إستراتيجية الهيمنة قد حصلت على الرتبة الأخيرة إذ أن هذه النتيجة المتوسطة تؤكد على أن المديرين يقومون بالتشاور مع المعلمين، ويتقبلون وجهات النظر المختلفة، وبالتالي فإن المديرين يتبعون عن الهيمنة في حل الصراعات داخل المدرسة، ومن ثم فإن مديري المدارس الثانوية يستخدمون استراتيجيات إدارة الصراع الايجابي والفعالة والتي تتسجم مع استراتيجيات إدارة الصراع الايجابية. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع، وفيما يأتي عرض لذلك:

المجال الأول: التكامل:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول (التكامل)، مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
كبيرة جداً	1	.767	4.60	يتبادل مدير المدرسة المعلومات مع المعلمين	1
كبيرة جداً	2	.984	4.44	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة من الجميع	7
كبيرة	3	.962	4.37	يؤدي مدير المدرسة المهمات المطلوبة منه بمشاركة الآخرين	6

رقم الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة
3	كبيرة	.876	4.35	4	يتقن مدير المدرسة أسباب الخلافات بين أطراف الصراع
4	كبيرة	.984	4.34	5	يسعى مدير المدرسة إلى حل الخلافات بشكل مقنع لجميع اطراف الصراع
5	كبيرة	.897	4.32	6	يهتم مدير المدرسة بقضايا المعلمين بأفضل الطرق
2	كبيرة	1.038	4.21	7	يدمج مدير المدرسة بين أنماط السلوك المتعارضة مع الأنماط السلوكية المرغوبة
	كبيرة	.692	4.37		المجال الأول: التكامل

يلاحظ من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (4.21) و(4.60) ويعزو الباحثان هذه النتيجة الكبيرة إلى أن مديري المدارس الثانوية لديهم ادراك كبير لأهمية إستراتيجية التكامل في إدارة الصراع داخل المدرسة، من حيث التأثير في الآخرين واقناعهم، والحرص على مناقشة جميع الآراء، والاهتمام بقضايا المعلمين جميعها دون استثناء، ويعمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المختلفة. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع دراسة (Al-Mutairi and Al Harahsheh, 2017)، ودراسة (Jaradat, and Butti, 2014)، ودراسة (Aboud, 2014)، ودراسة (Genc and Hamedoglu, 2012)، ودراسة (Nas, 2012).

المجال الثاني: الإرضاء :

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني (الإرضاء)، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة
1	كبيرة جداً	.764	4.62	1	يهتم مدير المدرسة باقتراحات المعلمين التي يقدمونها
2	كبيرة جداً	.872	4.50	2	يتفهم مدير المدرسة الخلافات التي قد تنشأ بين المعلمين في المدرسة
3	كبيرة جداً	.883	4.47	3	يتحمل مدير المدرسة الآخرين في حال اختلفوا معه في الرأي
4	كبيرة جداً	.927	4.42	4	يحرص مدير المدرسة على إرضاء أصحاب وجهات النظر المختلفة
5	كبيرة جداً	.858	4.42	4	يحرص مدير المدرسة على إرضاء توقعات معلمي مدرسته
6	كبيرة جداً	.916	4.41	6	يحاول مدير المدرسة المحافظة على شبكة علاقات إيجابية بين المعلمين لتحسين روحهم المعنوية
7	كبيرة	.970	4.33	7	يؤكد مدير المدرسة على نقاط الاتفاق بدلاً من الاختلاف بين أطراف الخصام
	كبيرة جداً	.661	4.45		المجال الثاني: الإرضاء

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني تراوحت بين (4.33) و(4.62) وبدرجة كبيرة إلى كبيرة جداً، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس

الثانوية لديهم ادراك كبير لأهمية استخدام إستراتيجية الإرضاء والتي تتضمن مواكبة تطورات المعلمين وإثارة حماسهم ودافعيتهم، ومعرفة حدود التأثير السلوك الايجابي وانعكاسه على المعلمين، مما يسهل على المدير حل الصراعات داخل المدرسة بصورة كبيرة. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع دراسة (Jaradat, and Butti, 2014)، ودراسة (Aboud, 2014) ، ودراسة (Genc and Hamedoglu, 2012)، ودراسة (Nas, 2012). دراسة (Al-Mutairi, and Al Harahsheh, 2017).

المجال الثالث: الهيمنة:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث (الهيمنة)، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	متوسطة	1	1.712	3.06	يلجأ مدير المدرسة إلى نفوذه للقبول بأفكاره
3	متوسطة	2	1.654	2.89	يستخدم مدير المدرسة براعته لاتخاذ قرار لمصلحته
2	متوسطة	3	1.619	2.78	يتخذ مدير المدرسة قراراته بشكل فردي
6	متوسطة	4	1.570	2.63	يلزم مدير المدرسة أطراف الصراع بخيارات محددة
4	متوسطة	5	1.616	2.57	يرغم مدير المدرسة المعلمين على الامتثال لأوامره
5	متوسطة	6	1.558	2.42	يصدر مدير المدرسة قرارات لا تراعي متغير الوقت
	متوسطة		1.439	2.73	المجال الثالث: الهيمنة

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث تراوحت بين (2.42) و(3.06) بدرجة (متوسطة). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرين لديهم إدراك كبير لأهمية الابتعاد عن إستراتيجية الهيمنة من خلال سياسة الأمر الواقع، إذ أن استخدام هذه الإستراتيجية يمكن أن تصبح سلبية وضارة على العملية التعليمية والتعلمية داخل المدرسة، بالتالي فإن المديرين لا يستخدمون الهيمنة بصورة كبيرة، وإنما بدرجة متوسطة والتي يمكن أن يضطر المديرين إلى استخدامها حين نفاذ سبل الحل في المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع دراسة (Aboud, 2014)، ودراسة (Genc and Hamedoglu, 2012)، ودراسة (Nas, 2012). دراسة (Al-Mutairi and Al Harahsheh, 2017).

المجال الرابع: التجنب:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع (التجنب)، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
7	كبيرة	1	1.298	3.96	يستخدم مدير المدرسة إجراءات إدارية متنوعة لتجنب حدوث الصراع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يتجنب مدير المدرسة تبادل الألفاظ غير التربوية مع المعلمين	3.94	1.389	2	كبيرة
8	يحتفظ مدير المدرسة بخلافاته مع المعلمين في المدرسة لنفسه	3.85	1.303	3	كبيرة
3	يحاول مدير المدرسة الابتعاد عن أي خلاف مع المعلمين	3.64	1.445	4	كبيرة
1	يتجاهل مدير المدرسة الصراعات مع المعلمين على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً	3.17	1.678	5	متوسطة
4	يهمل مدير المدرسة الصراع عند تعارضه مع القيم السائدة في مجتمع المدرسة	3.15	1.561	6	متوسطة
2	يؤجل مدير المدرسة بعض قضايا الصراع حتى يجد الوقت الكافي في التفكير فيها	3.10	1.542	7	متوسطة
5	يؤجل مدير المدرسة الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالصراع مع المعلمين	2.90	1.541	8	متوسطة
	المجال الرابع: التجنب	3.46	1.045		كبيرة

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية ل فقرات المجال الرابع تراوحت بين (2.90) و(3.96)، بدرجة متوسطة إلى كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرين يمتلكون المهارات اللازمة لاستخدام استراتيجيات إدارة الصورة بصورة متنوعة، إذ أن المديرين يقومون باستخدام إجراءات إدارية لتجنب حدوث الصراع، كذلك فإنهم يقومون بالتعامل مع المعلمين باحترام متبادل. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع دراسة (Jaradat and Butti, 2014)، ودراسة (Aboud, 2014)، ودراسة (Genc and Hamedoglu, 2012)، ودراسة (Nas, 2012).

المجال الخامس: التسوية:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس (التسوية)، مرتبة

تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يتفهم مدير المدرسة مشكلات المعلمين قبل البدء في محاولة حلها	4.54	.838	1	كبيرة جداً
5	يستخدم مدير المدرسة أسلوب الحوار للتوصل إلى حل الصراع	4.47	.821	2	كبيرة جداً
1	يسعى مدير المدرسة إلى التوفيق بين مصالح أطراف الصراع	4.42	1.007	3	كبيرة جداً
4	يستخدم مدير المدرسة البحث عن السبل المناسبة لحل خلافات أطراف الصراع	4.40	.951	4	كبيرة جداً
6	يحاول مدير المدرسة التعامل بمرونة مع متغيرات الموقف	4.39	1.033	5	كبيرة
2	يحاول مدير المدرسة التوصل إلى حلول ترضي أطراف الصراع	4.30	.989	6	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يشعر مدير المدرسة جميع اطراف الصراع بأنهم على حق	4.04	1.124	7	كبيرة
	المجال الخامس: التسوية	4.37	.732		كبيرة

يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية ل فقرات المجال الخامس تراوحت بين (4.04) و(4.54)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرين يقومون بالمشاركة في اتخاذ القرارات في المدرسة، إذ يمكن أن يولد ذلك اهدافا مشتركة في المدرسة يعمل الجميع على حلها والمتعلقة بالصراعات الداخلية، كذلك فإن المديرين لديهم القناعة التامة باهمية المعاملة باحترام داخل المدرسة، وبالتالي فإن التشارك في تحقيق الاهداف المتعلقة بالصراع يمكن أن يساعد على حل الصراعات وينعكس ايجابا على الاداء العام في المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع دراسة (Genc and Hamedoglu, 2012)، ودراسة (Nas, 2012). دراسة (Al-Mutairi and Al Harahsheh, 2017).

نتائج السؤال الثالث الذي نص على: "هل هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية اربد وبين درجة ممارسة استراتيجيات مواجهة الصراع من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة ممارسة العلاقات الإنسانية وبين درجة ممارسة استراتيجيات مواجهة الصراع من وجهة نظر المعلمين، ويبين الجدول (10) ذلك.

الجدول (10) معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة العلاقات

الإنسانية وبين درجة ممارسة إستراتيجية مواجهة الصراع من وجهة نظر المعلمين من جهة أخرى

المجال	الارتباط	المجال الأول: التكامل	المجال الثاني: الإرضاء	المجال الثالث: الهيمنة	المجال الرابع: التجنب	المجال الخامس: التسوية
درجة ممارسة العلاقات الإنسانية	ارتباط بيرسون	** .849	** .826	** -.197	.099	** .587
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.004	.153	.000
	العدد	209	209	209	209	209

** نو دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.01$)

يُلاحظ من الجدول (10) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية وبين إستراتيجية التكامل في مواجهة الصراع، فقد بلغ معامل الارتباط بينهما (0.849). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرين يغلب عليهم استخدام العلاقات الإنسانية

في التعامل مع الآخرين، وبالتالي فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة مقدرتهم على استخدام إستراتيجية التكامل في إدارة الصراع داخل المدرسة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية وبين إستراتيجية الإرضاء في مواجهة الصراع، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.826). وهذا يؤكد على أن العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المدرسة يمكن أن تحسن من الجو العام في المدرسة، والتقليل من الصراعات من خلال استخدام إستراتيجية الإرضاء في المدرسة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية، وبين إستراتيجية الهيمنة في مواجهة الصراع، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (-0.197)، ويرى الباحثان أن سبب هذه النتيجة السلبية هي أن المديرين يتعدون عن إستراتيجية الهيمنة في حل الصراعات داخل المدرسة وأن لديهم قدر كبير من العلاقات الإنسانية داخل المدرسة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ضعيفة غير دالة إحصائياً بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية، وبين إستراتيجية التجنب في مواجهة الصراع، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.099). ويعزو الباحثان هذه النتيجة الضعيفة إلى أن المديرين لا يميلون إلى تجنب التهديدات والصراعات داخل المدرسة، وبالتالي فإنهم يقومون باستمرار على توفير علاقات إنسانية إيجابية تساعد على إدارة الصراع بصورة فعالة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية وبين إستراتيجية التسوية في مواجهة الصراع، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.587). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن إيجاد علاقات إنسانية إيجابية في المدرسة سوف يعمل على إيجاد مناخ مدرسي يتميز بالبيئة الآمنة والجاذبة لجميع أطراف العملية التعليمية والتعلمية، وذلك سوف يقرب أطراف الصراع من الإدارة المدرسية وبالتالي يمكن الوصول إلى تسوية ترضي جميع الأطراف في المدرسة من أجل حل الصراعات المختلفة في المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة دراسة (Jad, 2019)، كذلك اتفقت نسبياً مع نتيجة دراسة (Darawsheh and Maqableh, 2012).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت الدراسة بما يأتي:

1. ضرورة تعزيز منحى استخدام العلاقات الإنسانية في إدارة الصراع في المدارس.
2. تجنب استراتيجيات إدارة الصراع الغير المهنية مثل الهيمنة والتجنب.
3. إجراء دراسات أخرى وباستخدام أدوات بحث ومتغيرات أخرى.

References

- Abdel Wahed, Mo'men Khalaf (2008). *Methods of Organizational Conflict within Non-Governmental Organizations in Gaza Strip from the Perspective of Managers*. (Unpublished Master Thesis), Islamic University, Faculty of Commerce, Gaza, Palestine.
- Aboud, Hamza (2014). *Strategies used in the face of organizational conflict: A theoretical and practical study on a sample of school principals in Diwaniyah* governorate. (Unpublished Master Thesis), University of Baghdad, Baghdad, Iraq.
- Abu Ghali, Atef Mahmoud. (2009). Occupational compatibility and its relationship to conflict management methods among secondary school principals in Gaza governorates. *Journal of the Islamic University, Palestine*, (2) 7,431.
- Al-Aryan, Mahmoud Suleiman (2004). *Organizational behavior in business organizations*, 2nd ed, Amman: Wael Publishing and Distribution House.
- Al-Mutairi, Nayef Lafi and Al-Harashseh, Mohammed Abboud (2017). Leadership Patterns and their Relationship with Organizational Conflict Management Strategies Practiced by Principals of Kuwait Schools. *Journal of Educational Sciences*, Jordan
- Al-Shalawi, Marzouq ibn Brikan (2007). *The extent of the application of science supervisor for human relations in the field of educational supervision in the secondary stage from the point of view of teachers of natural sciences*, Taif School (unpublished Master Thesis), Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Badawi, Ahmed Zaki (1982). *Dictionary of social science terminology*, Alexandria, Egypt.
- Darawsheh, Ibrahim Omar and Maqableh, Atef Yousef (2012). *The level of human relations among the principals of public schools and their relationship with the organizational loyalty of teachers*. (unpublished Master Thesis), Amman Arab University, Faculty of Educational and Psychological Sciences, Jordan.
- De Dreu , C and Vliert , E (1997). *Using conflict in Organizations*. Beverly Hills, Los Angeles, CA.
- Dyer, Karen. (2002), *Relational leadership*. *School Administrator*, 58. (10),28-30.
- Genc, O. and Hamedoglu, A. (2012). The effect of conflict resolution strategies of the primary school principals on the motivation of

- teachers (District Of Gebze Sample). *International Online Journal of Educational Sciences*, (4), 3, 612-616.
- Halawa, Bassima (2012). Human relations between principals and teachers as seen by secondary education teachers. *Damascus University Journal*, Syria, 28 (4), 277-249.
- Hassan, Adel (1998). *Department of personnel and human relations*, Alexandria: University Youth Foundation Department of Educational Documentation Educational Information.
- Jad, Manal Mohamed Sabry. (2019). *Internal coalitions and their role in reducing organizational conflicts An applied study on high schools in Sahab District* (MA). Al Al-Bayt University Faculty of Educational Sciences, Jordan
- Jaradat, Mahmoud Khaled Mohammed and Butti. (2014). Conflict management strategies of secondary school principals and their relation to job satisfaction of Hail employees in light of some demographic variables. Jazan University *Journal of Humanities, Saudi Arabia*, (2) 3.55-24.
- Kulsreshthha, A., Patel, J., and Singh, H. (2012). A study of the effect of human relations in school organization. Kameshwar College, *Ahmedabad. EBSCO 1659743*.
- Moor, O. (1997). *Staff relation in Irish primary school*, Ireland Education Committee Report. (21), 4: p.p..12-39.
- Nas, A. (2012). A Comparative study of conflict management styles of public and private secondary schools' Principals. *Bulletin of Education and Research*, (34), (2), P: 59-70.
- Qaryouti, M. Qasim (2008). *Organization Theory and Organization*, Amman: Wael Publishing and Distribution House.
- Shaldan, Fayez Kamal Abdulrahman and Salti, Mohammed Ishaq (2017). The degree to which the principals of public secondary schools in Gaza governorates practice human relations and their relation to organizational justice. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, Palestine, (2) 25, 40-15.
- Shamaa, Khalil Mohammed Hassan, and Khadir, Kazem Hammoud (2009). *Organization theory*, 2nd ed., Amman: Al-Masirah Publishing House.