



الباحثة/ عائشة عداوي

تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أداء قائدات المدارس الثانوية...

Humanities and Educational  
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية  
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

## تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أداء قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا\*)

الباحثة/ عائشة بنت حسن بن علي عداوي  
باحثة دكتوراه، تخصص الفلسفة في الإدارة والإشراف  
التربوي، قسم القيادة والسياسات التربوية  
كلية التربية، جامعة الملك خالد

تاريخ قبوله للنشر 2/10/2025

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

\*) تاريخ تسليم البحث 26/8/2025

\*) موقع المجلة:

العدد(50)، شهر نوفمبر 2025م

422

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

## تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أداء قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا

الباحثة/ عائشة بنت حسن بن علي عداوي

باحثة دكتوراه، تخصص الفلسفة في الإدارة والإشراف  
التربوي، قسم القيادة والسياسات التربوية  
كلية التربية، جامعة الملك خالد

### الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أداء قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1234) معلمة، وعينتها من (350) معلمة، وتم اختيارها عشوائياً، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة مكونة من (30) فقرة موزعة على محورين: الأول تناول درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا ويتضمن (20) فقرة، والثاني درجة تأثير إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء لقائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا من وجهة نظر المعلمات ويتضمن (10) فقرات، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا جاءت متوسطة، وأن درجة تأثير إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء لقائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا من وجهة نظر المعلمات. وفي ضوء النتائج توصي الباحثة: بإدراج مهارات إدارة الصراع ضمن البرامج التدريبية أثناء الخدمة وأثناء التأهيل القيادي للقائدات التربويات، وتشجيع القائدات على إشراك المعلمات في اتخاذ القرار وإدارة المشكلات المدرسية، مما يعزز الأداء الجماعي ويخفف من الأعباء الفردية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الصراع التنظيمي، الأداء، قائدات المدارس، محافظة صبيا.

## The Impact of organizational conflict Management on the Pperformance of Secondary School Principals in Sabya Governora

**Aishah Hassan Ali Adawi**

Educational Leadership and Policy Department  
Education Management and Supervision major  
College of Education, King Khalid University, Saudi Arabia

### Abstract

The study aimed to reveal the impact of organizational conflict management on the performance of secondary school principals in Sabya Governorate. The study population consisted of (1234) female teachers, and its sample consisted of (350) female teachers, who were randomly selected. The researcher used the descriptive correlational approach. To achieve the study objectives, she used a questionnaire to collect data from the study sample members, consisting of (30) paragraphs distributed over two axes: the first addressed the degree of practicing organizational conflict management among secondary school principals in Sabya Governorate and had (20) paragraphs. The second addressed the degree of impact of organizational conflict management on the level of performance of secondary school principals in Sabya Governorate from the teachers' point of view and had (10) paragraphs, Its validity and reliability were verified, and the results showed that the degree of practicing organizational conflict management among female secondary school principals in Sabya Governorate was average, and that the degree of influence of organizational conflict management on the level of performance of female secondary school principals in Sabya Governorate from the teachers' point of view.

In light of the results, the researcher recommends: including conflict management skills in in-service training programs and during leadership qualification for educational leaders, and encouraging leaders to involve teachers in decision-making and managing school problems, which enhances collective performance and reduces individual burdens.

**Keywords:** Organizational conflict management, performance, school leaders, Sabya Governorate.

## مقدمة الدراسة:

تُعد القيادة عنصرًا حاسمًا في نجاح المؤسسات، ولا سيما المؤسسات التعليمية التي تتطلب نمطًا إداريًا قادرًا على التعامل مع التحديات المختلفة، ومن أبرز هذه التحديات ما يرتبط بإدارة الصراع داخل بيئة العمل، فالقائد الفعال لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، بل يمتد ليشمل قدرته على احتواء الخلافات والتعامل البناء مع التباينات في وجهات النظر داخل فريق العمل.

نتيجة لزيادة درجة تعقيد الحياة وتطورها وظهور التنظيمات الإدارية، ولأن الإنسان هو محورها الرئيسي والذي يعبر عن سمة الحياة الحركية في المنظمات والتي تعتمد على التفاعل بين الأفراد حيث إن هذا التفاعل يمكن أن يؤدي في كثير من الأحيان إلى اتفاق العاملين في مواقف وتعارضهم في مواقف أخرى، هذا التعارض والاختلاف يقود إلى نشأة الصراع التنظيمي، والذي يعتبر من الإشكالات التي تواجه قادة المنظمات في عملهم اليومي (حمزة، 2018).

والصراع التنظيمي مفهوم حديث في علم الإدارة يشير إلى الخلافات التي تنشأ بين الموظفين في المؤسسات المختلفة، وكذلك بين وحداتها الإدارية التي تقوم بينها علاقات تنسيقية ترابطية أو اعتمادية، ويعرف بأنه نمط من أنماط التفاعل الاجتماعي ويسمى أيضًا بالتنازع وهو ظاهرة سلوكية يشكل طرفاها الموقف التنافسي الحاد الذي ينشأ بينهما أثناء عملية التفاعل أو الاحتكاك المباشر داخل المنظمة أو المؤسسة (حمزة، 2018).

وتُعد إدارة الصراع التنظيمي من القضايا الإدارية المعاصرة التي تحتل موقعًا مهمًا في بيئات العمل المختلفة، خاصة في المؤسسات التربوية، لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على جودة الأداء ومستوى الفاعلية التنظيمية، فالصراع - على الرغم من دلالاته السلبية في بعض الأحيان - يمثل ظاهرة حتمية ناتجة عن اختلاف المصالح وتباين الأهداف ووجهات النظر داخل المؤسسة، ومن ثم فإن القدرة على إدارته بشكل فعال تعتبر من المهارات القيادية الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل القادة في مواقعهم الوظيفية (الخالدي، 2021).

وتُعد المدارس الثانوية من المؤسسات الحيوية في النظام التعليمي؛ إذ تقوم بإعداد الطلبة للمرحلة الجامعية وسوق العمل، وفي هذا السياق، تلعب قائدات المدارس دورًا محوريًا في خلق بيئة عمل صحية، وتحقيق أهداف المدرسة، وضمان الاستقرار التنظيمي، ومن هذا المنطلق، فإن قدرة القائدات على التعامل مع الصراعات التنظيمية وإدارتها بفعالية تمثل أحد المحددات الرئيسية لأدائهن الإداري والتربوي (عبد الحميد، 2020).

وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها التعليم الحديث وما يصاحبها من تعدد المهام والمسؤوليات داخل المدرسة الثانوية، تزايد الضغوط التنظيمية والتفاعلات البشرية بين العاملين، مما يجعل بيئة العمل أكثر عرضة لظهور مواقف تتسم بالتباين في وجهات النظر أو تضارب المصالح، وهنا تتجلى أهمية الدور

القيادي لقائدات المدارس في احتواء تلك المواقف وإدارتها بحكمة، بما يضمن استقرار المؤسسة التعليمية واستمرار تحقيق أهدافها بفعالية (عبدالحמיד، 2020).

وأن القدرة على إدارة الصراع التنظيمي تُعد من المهارات الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر في أداء القيادات التربوية، وتنعكس بدورها على جودة المخرجات التعليمية (عبدالحמיד، 2020)، كما أن التفاعل داخل المنظمات التعليمية لا يخلو من الصراعات الناتجة عن اختلاف الأدوار والتوقعات وضغوط العمل، مما يستلزم وجود قيادة واعية قادرة على تحويل الصراع من عنصر هدم إلى أداة بناءة تدفع نحو التطوير والتحسين (محمد، 2021).

وتبرز أهمية دراسة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء المهني لقائدات المدارس، لا سيما في المرحلة الثانوية، لما لهذه المرحلة من خصوصية تربوية وتنظيمية، تتطلب نمطاً قيادياً يتسم بالحكمة والمرونة، وقد كشفت الدراسات الحديثة عن أن أساليب إدارة الصراع (كالتسوية، التعاون، التجنب، التنافس، التوفيق) تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء القيادات المدرسية إذا ما تم توظيفها بشكل مناسب للسياق التنظيمي (الصالح، 2022).

كما أكدت دراسة "الشمري" (2023) على أن القائدات الناجحات في بيئات العمل التعليمية هن من يمتلكن مهارات التواصل الفعال وإدارة الخلاف بما يساهم في دعم اتخاذ القرار، وتعزيز روح الفريق، وتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة، إذ تسعى إلى استكشاف واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة صيба، وتحليل علاقتها بمستوى الأداء، بما يساهم في تقديم إطار مفاهيمي وتطبيقي يمكن الاستفادة منه في تطوير سياسات القيادة المدرسية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في ضوء التحديات المعاصرة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تُعد إدارة الصراع التنظيمي من القضايا الحيوية التي تواجه المؤسسات التعليمية، حيث تؤثر بشكل مباشر في بيئة العمل والعلاقات المهنية ومستوى الإنجاز، وتبرز أهمية هذه القضية بشكل خاص في المدارس الثانوية، نظراً لطبيعة هذه المرحلة وما تتطلبه من تنظيم إداري من وقيادة فعالة.

وأشارت العديد من الدراسات أنه على الرغم من أهمية المهارات القيادية في الحد من آثار الصراع، تشير مؤشرات الواقع التربوي إلى وجود تحديات تواجه قائدات المدارس الثانوية في إدارة هذا النوع من الصراعات، مما قد ينعكس على أدائهن المهني، ويؤثر سلباً على جودة العمل التربوي والإداري، كدراسة العنزي (2021) التي أكدت أن ضعف مهارات إدارة الصراع لدى بعض القيادات التربوية يؤدي إلى

تفاهم المشكلات التنظيمية داخل المدرسة، مما يُضعف مناخ العمل ويقلل من فاعلية الأداء الوظيفي، وفي هذا الصدد أوصت كلاً من دراسة طيب والوشمي (2016)، ودراسة الشهري (2013)، ودراسة شاهين (2011) إلى إجراء مزيد من الدراسات عن واقع ممارسة قائدي المدارس الثانوية للمهارات القيادية، وضرورة تدريب قائدي المدارس الثانوية أثناء الخدمة لتنمية مهاراتهم القيادية، كما توصلت دراسة (Remi, 2018) إلى أهمية تأثير الصراع بأبعاده (رفض الأفكار، غموض الدور، توقعات العمل غير معروفة، عبء العمل، عدم الرضا عن الراتب، ضعف التواصل، الاختلافات الشخصية، سوء استخدام السلطة، ضعف التعويضات) على أداء المنظمات.

تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

### السؤال الرئيس:

- ما تأثير إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا؟
- 2- ما تأثير إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء لقائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا من وجهة نظر المعلمات؟

### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا.
- 2- الكشف عن تأثير إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء لقائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا من وجهة نظر المعلمات.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من الجوانب الآتية:

### أولاً: الأهمية النظرية

- 1- تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء لدى قائدات المدارس الثانوية، وهي علاقة لم تحظَ بكفايتها من البحث في البيئة التعليمية السعودية، وخاصة في محافظة صبيا.
- 2- دعم البحوث المستقبلية التي يمكن أن تبني على نتائج هذه الدراسة لاستكمال فهم العوامل المؤثرة في الأداء القيادي داخل السياقات المدرسية المختلفة.

## ثانيًا: الأهمية التطبيقية

- 1- توفير بيانات ميدانية لصنّاع القرار في وزارة التعليم حول واقع إدارة الصراع لدى قائدات المدارس، مما يُسهم في تطوير سياسات التدريب والتمكين القيادي.
- 2- إبراز الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء قائدات المدارس، من خلال الربط بين المهارات القيادية المستخدمة وأساليب إدارة الصراع، بما ينعكس على جودة المخرجات التعليمية.
- 3- تقديم توصيات عملية وبرامج مقترحة لتدريب القيادات المدرسية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي بما يتلاءم مع السياق التربوي المحلي.
- 4- إفادة المشرفات التربويات والقيادات التعليمية في توجيه الدعم المناسب لقائدات المدارس، بناءً على نتائج الدراسة التي توضح نقاط القوة والضعف في الأداء المرتبط بإدارة الصراع.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على موضوع تأثير إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء لقائدات المدارس الثانوية في محافظة صيبا من وجهة نظر المعلمات.
- الحدود البشرية:** عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة صيبا.
- الحدود المكانية:** مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمحافظة صيبا.
- الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (1446-1447هـ) الموافق (2025م).

## مصطلحات الدراسة:

## مفهوم الصراع التنظيمي:

## الصراع التنظيمي لغة:

يقصد بالصراع في اللغة النزاع، الخصام، الجدل أو المشادة، التنافر أو الخلاف والشقاق، أما كلمة Conflict فهي لاتينية الأصل وتعني العراك أو الخصام والصدام، إذا الصراع اشتقاقاً يعني: التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف (ابن منظور، 1998).

## الصراع التنظيمي اصطلاحاً:

"موقف ما داخل المنظمة أو المؤسسة تتعارض فيه رغبات الفرد الواحد أو رغبات فرد وفرد آخر أو رغبات مجموعتين من الأفراد أو أكثر نتيجة عدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد وأهدافه، أو لأهداف الأفراد، أو المجموعات الأخرى، أو نتيجة لعدم الاتفاق على وسيلة تحقيق تلك الأهداف أو الرغبات" (حمزة، 2018، 123).

ويعرف الصراع التنظيمي إجرائيًا بأنه:

الاختلاف أو التباين في الآراء أو الأهداف أو الأساليب بين قائدات المدارس الثانوية وأعضاء الهيئة التعليمية والإدارية داخل المدرسة، والذي قد يؤثر سلبًا أو إيجابًا على بيئة العمل المدرسية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة المعدة لذلك، وفق أبعاد تشمل: (طبيعة الصراع، أسبابه، أساليب إدارته، وآثاره على الأداء).

الأداء:

الأداء لغةً

"الأداء في اللغة مصدر الفعل "أدى"، ويُقال: "أدى الشيء أداءً" أي قام به، وأتمه، وبلغه، ووقاه، وجاء في "لسان العرب" أن الأداء هو القيام بالفعل وإتمامه على الوجه المطلوب" (ابن منظور، د.ت، ج1، 43).

الأداء اصطلاحًا:

"مجموعة السلوكيات والأنشطة التي يُظهرها الفرد أثناء قيامه بمهامه ومسؤولياته، والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها" (الزيد، 2021، 38).

ويعرف إجرائيًا بأنه: الطريقة التي تقوم بها قائدة المدرسة بعملها اليومي داخل المدرسة، مثل تنظيم العمل، حل المشكلات، متابعة المعلمات، واتخاذ القرارات، كما يراها المعلمات من خلال إجاباتهن في الاستبانة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم الصراع التنظيمي:

اختلفت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الصراع التنظيمي فقد عرفه (حريم، 2009، 175) بأنه: حالة الناتجة عن ندرة الموارد والقوة والاختلاف في النظم القيمية والمركز الاجتماعي، التي ينتج عنها حالات غير عنيفة ومعقدة من النقد والجدال وعدم الاتفاق بين الأطراف التي تحتاج إلى حل من المدراء. وعرفه (Judge Robbins, 2017, 497) بأنه: "عبارة عن عملية تبدأ عندما يشعر الطرف الأول بأن الطرف الآخر لديه مشاعر سلبية نحوه أو تأثير سلبي".

ويتضح مما سبق أن الصراع التنظيمي بأنه هو تضارب المصالح أو الخلاف أو النزاع الذي قد ينشأ بين الموظفين داخل المنظمات بسبب الضغوط النفسية الناتجة عن الأوضاع الاقتصادية أو الاجتماعية، بالإضافة إلى الاختلافات في وجهات النظر وصراع الأدوار والرغبات، وقد تكون هذه الصراعات لها التأثير الإيجابي أو السلبي على المؤسسة التعليمية.

## أسباب الصراع التنظيمي:

تعد المنظمات على اختلاف أنواعها كائنات طبيعية واجتماعية، ويعد الاختلاف صفة مميزة للسلوك الإداري فيها سواء أكان الاختلاف في الإدراك أو الأهداف أم في طريقة الأداء وأن نشوء الصراع في المنظمة إنما مرده لأسباب متعددة يمكن اجمالها فيما يلي:

1- التنافس على السلطة والنفوذ: ويتم هذا النوع من الصراع للحصول على السلطة والاستحواذ عليها في سبيل الحصول على الهيبة والمكانة داخل المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه، ويتم هذا النوع من الصراع في المنظمات الأوتوقراطية حيث يبلغ الصراع ذروته في مثل هذه المنظمات وذلك بسبب عدم اتباع المعايير الموضوعية النزهاء للترقية فيفضي الأمر إلى إقصاء الأكتفاء ووصول غير الأكتفاء (الخالدي، 2012).

2- اتخاذ قرارات جماعية: في المنظمات الديمقراطية هناك مواقف تتطلب اتخاذ قرارات جماعية يشترك فيها أفراد القسم أو الوحدة الإدارية أو أفراد من أقسام مختلفة داخل المنظمة، بالتالي تعدد الجهات المشاركة في اتخاذ القرار يجعل إمكانية الاختلاف أكبر بين الأعضاء المشاركين، بسبب تعدد الآراء واختلاف الأفهام والعقول ووجهات النظر (الخالدي، 2012).

3- محدودية الموارد: قد يحدث الصراع بين الجماعات أو المنظمات التي تعمل في مجال واحد وتتنافس فيما بينها على موارد محدودة لازمة لإنجاز أعمالها (الخالدي، 2012).

4- علاقات العمل الاعتمادية أو الترابطية: يقوم في منظمات الأعمال ولا سيما المصانع منها علاقات متشابكة بين أقسامها الإدارية وبين خطوط الإنتاج فيها، حيث يعتمد القسم على الآخر وبالتالي يصبح أداء قسم أو محطة مرتبطة بالقسم الآخر ونتيجة لهذا الاعتماد أو الترابط بين أداء القسمين فإن احتمال تعطل أو تعثر أداء أحد القسمين بسبب ضعف التنسيق بين الأقسام يجعل احتمال نشوء الصراع بينهما كبير، ويزداد خطورة كلما زادت درجة الاعتمادية والترابطية بين الأقسام (جرينبرج، بارون، 2009).

5- تعارض الأهداف: لكل فرد من أفراد التنظيم أهدافه الخاصة إلى جانب التزامه بالهدف العام للتنظيم، ولكل قسم أو جماعة أهداف خاصة إلى جانب الهدف العام كذلك، وهكذا تتعدد الأهداف والمصالح داخل التنظيم باختلاف الأفراد والجماعات والطموحات، وكلما زاد حجم التنظيم وزاد عدد العاملين فيه زادت العلاقات بينهم وتشابكت وتعقدت وتعارضت الأهداف والمصالح، وبالتالي يزداد احتمال نشوب النزاعات والصراعات بينهم (الخالدي، 2012).

6- غموض الأدوار وعدم وضوح السلطات والصلاحيات: إن عدم الدقة في تحديد الأدوار والسلطات والصلاحيات للأفراد أو مهام الوظائف التي يشغلونها في التنظيم من شأنها أن توقع الأفراد في حيرة وتجعلهم غير قادرين على التصرف، فتنشأ التناقضات مع زملاء العمل ويحدث الصراع (جرينبرج، بارون، 2009).

## استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

هناك ثلاث طرق لمعالجة الصراعات وإدارتها وهي (حمزة، 2018):

- 1- **استراتيجية التجنب:** حيث تقوم هذه الاستراتيجية على التفاوضي عن أسباب الصراع على أن يستمر تحت ظروف معينة ومحكومة، تندرج تحت هذه الاستراتيجية ثلاث أساليب:
    - الإهمال: يقضي بتجاهل الموقف كله على أمل أن تتحسن الأمور من تلقاء نفسها مستقبلاً.
    - الفصل الجسدي: يتم بإبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضها البعض للحد من تفاعلها.
    - التفاعل المحدود: أي الفصل الجزئي لأطراف الصراع إذ يسمح لهم بالتفاعل في مواقف رسمية فقط.
  - 2- **استراتيجية التهدة:** بمعنى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم. ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال مجموعة من أساليب التعامل وهي:
    - أسلوب التخفيف: بمعنى التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين أطراف الصراع وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة.
    - أسلوب التسوية: عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو إيجاد حلول وسط ومقبولة من قبل الجميع.
  - 3- **استراتيجية استخدام القوة:** حيث يتم إنهاء الصراع بطريقة مباشرة بمعرفة أسباب الصراع أو بدونها من خلال استخدام القوة قصد إنهاء الصراع بأسرع ما يمكن ويتم بأسلوبين:
    - تدخل السلطة العليا: وفق هذا الأسلوب يتدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى ويأمر أطراف الصراع بإنهائه وإلا تعرضوا للعقاب وتكون له كل الصلاحيات في اعتماد الحل الذي يراه مناسب والعقوبات التي تصاحب رفض تطبيق الأوامر.
    - السياسة: وفق هذا الأسلوب يتم إعادة توزيع القوى بين أطراف الصراع، حيث يبحث كل طرف عن النفوذ والتحالفات لإنهاء الصراع لصالحه.
  - 4- **استراتيجية المواجهة:** وفيها يتم إدارة الصراعات القائمة وتسوية الموقف بالاعتماد على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع وذلك بطرح الحقائق بين مختلف أطراف الصراع ومحاولة التعرف على المصالح المشتركة بينهم.
- يتضح من عرض أسباب الصراع التنظيمي أن جذوره تتنوع بين عوامل هيكلية وتنظيمية وشخصية، فبعضها يرتبط بطبيعة السلطة وتوزيعها داخل المنظمة، وبعضها الآخر يرتبط بخصائص الأفراد واختلاف أهدافهم وتصوراتهم، ويشير ذلك إلى أن الصراع التنظيمي ليس ظاهرة سلبية بالضرورة، بل هو نتيجة طبيعية لتفاعل الأفراد داخل بيئة العمل، ويعتمد أثره على الطريقة التي يُدار بها، فحين تتم إدارة الصراع

بأساليب بناءة يصبح أداة لتطوير الأداء وتحفيز الإبداع، أما إذا أهمل أو أسيء التعامل معه فإنه يتحول إلى معوّق للتنظيم، ويؤثر سلبًا في العلاقات الإنسانية والمناخ الوظيفي، ومن ثمّ تتأكد أهمية تدريب القادة التربويين والإداريين على مهارات تحليل الصراع وإدارته بطريقة إيجابية تضمن تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والمؤسسية.

### صراع دور مدير المدرسة Rol Conflict:

وتوجد عدة أسباب تؤدي إلى صراع الدور عند مدير المدرسة أهمها: (رسمي، 2018)

- قيام ناظر المدرسة بوظيفتين تكون أدوارها غير متوافقة.
  - عدم إجماع العاملين في المدرسة على محتوى الدور المطلوب من مدير المدرسة.
  - عدم إجماع المدرسين في المدرسة، على أهمية دور مدير المدرسة.
  - تعارض مفهوم دور مدير المدرسة عنده مع توقعات شريكه في العمل المدرسي.
  - عدم تقابل توقعات مدير المدرسة لدى ذاته.
  - عدم وضوح توقعات دور مدير المدرسة.
  - وجود توقعات متضاربة تجاه دور مدير المدرسة من قبل ناظر المدرسة ومديرها نفسه.
  - افتقار مدير المدرسة إلى الكفايات الأساسية لأداء دوره.
- يتضح من الأسباب السابقة أن صراع الدور لدى مدير المدرسة يُعد من القضايا الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر في فاعلية القيادة المدرسية وكفاءة الأداء التنظيمي، فكلما زادت التوقعات المتعارضة من المحيطين بمدير المدرسة، أو غابت الحدود الفاصلة بين الأدوار الإدارية والفنية، ازداد شعوره بالارتباك المهني والضغط النفسي، مما ينعكس سلبًا على قدرته في اتخاذ القرارات التربوية السليمة، كما أن غموض الدور أو تضاربه يشير إلى ضعف في التخطيط التنظيمي وغياب الوضوح في توزيع المهام داخل المدرسة، ومن هنا، فإن وضوح الدور، وتحديد المسؤوليات، وتطوير الكفايات القيادية تعد من أهم العوامل التي تساهم في الحد من صراع الدور وتمكين مدير المدرسة من أداء مهامه بكفاءة عالية.

### الدراسات السابقة:

1- دراسة صلاح (2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الصراع التنظيمي بأبعاده (العوامل الثقافية، العوامل السياسية) في المؤسسة الاستشفائية وأساليب معالجة الصراع، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع استبيان على (117) إداري في المؤسسة الاستشفائية وأُسترجع منهم (76) استبانة صالحة للتحليل، وأظهرت النتائج أن القيم الثقافية تساهم في تشكيل الصراع بين الإداريين، وأوصت الدراسة بالمزيد من الدراسات حول الصراع التنظيمي بأبعاد أخرى.

2- دراسة ريمي (Remi, 2018): تناولت هذه الدراسة أهمية تأثير الصراع بأبعاده (رفض الأفكار، غموض الدور، توقعات العمل غير معروفة، عبء العمل، عدم الرضا عن الراتب، ضعف التواصل، الاختلافات الشخصية، سوء استخدام السلطة، ضعف التعويضات) على أداء المنظمات، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، حيث تم توزيع الاستبانة على (224) من العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في لاغوس الموجودة في جمهورية نيجيريا، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن ضعف التعويضات وعبء العمل وضعف التواصل والاختلافات الشخصية بين الموظفين هي من أبرز أبعاد الصراع التي تؤثر في أداء المنظمات.

3- دراسة عبدالرحيم (2023): هدف البحث للتعرف على أثر الصراع التنظيمي على الاحتياجات التدريبية في جامعة أم القرى، كلية الأعمال، من خلال التعرف على مستوى الصراع التنظيمي وعلى مستوى الاحتياجات التدريبية في كلية الأعمال في جامعة أم القرى، وقد قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد الباحثان على الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع البحث، والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من العاملين في كلية الأعمال في جامعة أم القرى، وبلغ حجم العينة (52) فرداً، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أهم هذه النتائج ما يلي: مستوى فقرات المحور الأول الصراع التنظيمي متوفر بدرجة كبيرة جداً، ومستوى فقرات المحور الثاني تحليل الوظيفة بدرجة كبيرة جداً، ومستوى فقرات المحور الثالث تحليل المنظمة متوفر بدرجة كبيرة، وتوجد علاقة ارتباط إيجابية بين الصراع التنظيمي وتحليل المنظمة.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

- حظي موضوع الصراعات داخل المنظمات باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين من مختلف الاتجاهات الفكرية والمكانية وقد عكست المدارس الإدارية تبايناً كبيراً بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات فقد أكدت هذه الدراسات وجود الصراع في جميع الخبرات الإنسانية، حيث تعد بعض أنواع الصراعات إيجابية ودليلاً على صحة المنظمة عندما تؤدي إلى نتائج إيجابية في الإبداع والإنتاجية والرضا الوظيفي، ولكن عندما توجد صراعات تؤثر في فاعلية المنظمة بشكل سلبي تؤدي إلى الإضرار بكفاءة وفاعلية المنظمة، هذا هو سبب تعدد الاستراتيجيات التي تناولتها الدراسات السابقة لتعزيز الجوانب الإيجابية لعملية الصراع والحد من آثاره السلبية.

- أن استراتيجيات إدارة الصراع بصفة خاصة دون الجوانب الأخرى من عملية إدارة الصراع من المتغيرات التي وجدت الاهتمام الكافي من قبل الباحثين في إطار علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى، ومعرفة أي من هذه الاستراتيجيات أكثر استخداماً من خلال الدراسة الميدانية لهذه الدراسات.

## إجراءات الدراسة:

### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية في مكاتب تعليم محافظة صبيبا، والبالغ عددهن (1234) معلمة وَفَقَّ الإحصاءات الرسمية لإدارة التعليم بمحافظة صبيبا للعام الدراسي (1446/1447هـ) (إدارة التعليم بمحافظة صبيبا، 1447هـ).

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية التي بلغت (350) معلمة، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة إلكترونياً.

### أداة الدراسة:

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، ثم تحديد المجالات المتعلقة بمحاور الاستبانة وصياغة فقراتها، ويحتوي على البيانات الديموغرافية الخاصة بمفردات عينة الدراسة، وتشمل: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتناول المجالات والفقرات المتعلقة بمحور المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة صبيبا.

### صدق الأداة:

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على (15) من المحكّمين 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 صبيبا وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي"، وطُلب منهم إبداء مآرائهم في أداء الدراسة من حيث عدد الفقرات، واتماؤها للمجالات التي وضعت فيها، ومناسبة الصياغة، وأي حذف أو تعديل أو إضافة؛ وبناءً على ملاحظات المحكّمين 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، وتم 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 (50) 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 وجود ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) وعند مستوى الدلالة (0.05) بين مجالات إدارة الصراع التنظيمي والدرجة الكلية للأداة، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.907-0.640)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين مجالات الأداة بين (-0.442-0.934)، وهي معاملات ارتباط مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.  
ثبات الأداة:

أن معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا جاءت عالية، وتراوحت بين (0.869-0.944)، ولحور إدارة الصراع التنظيمي بين (0.705-0.924)، وهي قيمة أعلى من الحدّ الجيد لمعامل الثبات بالدراسات المسحية وهو (0.60).

### نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي نصه: "ما درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيبا؟"، للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور المهارات القيادية كما في جدول (1):

### جدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات ادارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	أسلوب التجنب	3.12	0.69	5	متوسطة
2	أسلوب التنافس	3.15	0.70	4	متوسطة
3	سلوب التوفيق (المساومة)	3.25	0.65	3	متوسطة
4	أسلوب التعاون	4.10	0.77	1	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.39	0.61	---	متوسطة

يتبين من جدول (1) أن المتوسط الحسابي العام لمجالات إدارة الصراع التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيبا بلغ (3.39) بانحراف معياري قدره (0.61)، مما يشير إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس لهذه الاستراتيجيات كانت متوسطة بشكل عام، كما يُلاحظ أن الانحرافات المعيارية لجميع المجالات كانت أقل من واحد صحيح، وهو ما يعكس تجانس استجابات أفراد العينة وعدم تباينها بدرجة كبيرة. وقد جاء أسلوب التعاون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.77)، وهو ما يعكس درجة ممارسة كبيرة لهذا الأسلوب من قبل قائدات المدارس، الأمر الذي يدل على تفضيلهن لاستخدام استراتيجية التعاون كمدخل لحل الخلافات والصراعات التنظيمية داخل بيئة العمل، ويُعزى ذلك إلى أن التعاون يُعزز من التفاهم المتبادل، ويُسهّم في بناء مناخ عمل إيجابي، ويُعد من أنجح الأساليب

في إدارة الصراع لأنه يراعي العلاقات الإنسانية ويشرك جميع الأطراف في عملية إيجاد الحلول، أما في المرتبة الثانية، فجاء أسلوب التوفيق (المساومة) بمتوسط حسابي (3.24)، مما يشير إلى أن قائدات المدارس يستخدمن هذا الأسلوب بدرجة متوسطة، ويُحتمل أنهن يلجأن إليه في المواقف التي تتطلب حلولاً وسطية تحقق نوعاً من التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، دون تغليب طرف على آخر.

وفي المرتبة الثالثة، جاء أسلوب التنافس بمتوسط حسابي (3.15) مما يدل على أن بعض القائدات قد يلجأن إلى فرض آرائهن أو قراراتهن في مواقف معينة تتطلب الحزم أو تأكيد السلطة، ولكنه يُمارس بدرجة معتدلة، ويُحتمل أن التنافس هنا لا يُفهم بمعناه السلبي فحسب، بل كإصرار أحياناً على تحقيق الصالح العام أو تطبيق الأنظمة، أما أسلوب التجنب فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.12) وهو ما يدل على أدنى درجات الممارسة نسبياً بين الاستراتيجيات الخمس، إلا أنه لا يزال يقع ضمن المستوى المتوسط، ويُعزى انخفاض استخدام هذا الأسلوب إلى وعي قائدات المدارس بضرورة التدخل الفعال في حالات الصراع، وتفادي الآثار السلبية الناتجة عن تجاهل المشكلات أو ترحيلها، ومع ذلك قد تلجأ بعض القائدات إلى التجنب في مواقف معينة يرى فيها القائد التربوي أن الصراع طفيف أو أن حله سيأتي من خلال الحوار بين الأطراف دون تدخل مباشر.

ويمكن تفسير ذلك بأن قائدات المدارس في محافظة صبيبا يمتلكن قدرات إدارية ومهارات قيادية معتدلة إلى جيدة في التعامل مع مواقف الصراع، ويخترن الأسلوب المناسب حسب طبيعة الموقف وطبيعة أطراف الصراع، إذ لا توجد استراتيجية مثالية بشكل مطلق، بل يختلف الأمر من موقف إلى آخر.

أولاً: النتائج المتعلقة ببعدها أسلوب التجنب

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجال أسلوب التجنب

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	أجنب الدخول في أي صراع حتى لا تتأثر العلاقة	3.05	0.65	2	متوسطة
2	أؤجل حل المشكلات عندما يصعب التعامل معها فوراً	3.20	0.67	1	متوسطة
3	أفضل ترك الأمور تمر دون تدخل مني	3.10	0.70	3	متوسطة
4	أفضل تجاهل النزاعات البسيطة بدلاً من مواجهتها	3.15	0.73	4	متوسطة
5	أحرص على عدم الدخول في نقاشات قد تؤدي إلى صراع	3.10	0.70	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.12	0.69		متوسطة

يتضح من جدول (2) أن المتوسط العام لمجال أسلوب التجنب بلغ (3.12)، بانحراف معياري قدره (0.69)، مما يشير إلى أن درجة ممارسة هذا الأسلوب من قبل قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيبا

جاءت متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.20-3.05)، وهي جميعها تعكس مستوى ممارسة متوسط لاستراتيجية التجنب عند إدارة الصراعات التنظيمية.

وقد جاءت الفقرة (2) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.67)، ونصها: "أؤجل حل المشكلات عندما يصعب التعامل معها فوراً"، مما يشير إلى ميل بعض القائدات إلى تأجيل المواجهة في حال كانت المشكلة معقدة أو تحتاج وقتاً أطول للتعامل معها، وهو ما يمكن تفسيره بأنه نوع من ضبط الإيقاع الإداري وعدم التسرع، لكنه قد يحمل في طياته مخاطر تفاقم المشكلة إن لم يتم معالجتها لاحقاً بشكل فعال.

بينما جاءت الفقرة (1) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.05)، ونصها: "أبتجب الدخول في أي صراع حتى لا تتأثر العلاقة"، ويُفهم من هذه النتيجة أن قائدات المدارس يضعن اعتباراً للعلاقات الإنسانية والمهنية داخل المدرسة، وقد يفضلن أحياناً تجنّب المواجهة المباشرة حفاظاً على جو العمل العام، وهو ما يعكس وعياً بأهمية العلاقات التعاونية في البيئة المدرسية، وإن كان على حساب الحسم في بعض المواقف.

أما الفقرة (5)، فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.10)، وانحراف معياري (0.70)، ونصها: "أحرص على عدم الدخول في نقاشات قد تؤدي إلى صراع"، ويُتمثل أن هذا يشير إلى حذر إداري تمارسه القائدات لتفادي الاستفزاز أو تصعيد المواقف البسيطة إلى خلافات أكبر، خاصة في المواقف التي يكون فيها الاحتكاك اليومي بين العاملين أمراً طبيعياً في بيئة مدرسية ديناميكية.

ويمكن القول إن درجة الممارسة المتوسطة لبعده التجنب قد تُعزى إلى قناعة قائدات المدارس بأن التجنب ليس دائماً أسلوباً فعالاً في إدارة الصراع، خصوصاً في بيئات تتطلب تدخلاً مباشراً لتحقيق الانضباط واتخاذ القرار، كما قد يعكس هذا البعد توازناً إدارياً بين استخدام التجنب حيناً، والمواجهة البناءة حيناً آخر حسب طبيعة الموقف وحدته، وتُظهر نتائج هذا البعد أن قائدات المدارس لا يلجأن بشكل مفرط إلى التجنب، بل يُمارسنه في نطاق محدود ومدرّس، بما يحقق المحافظة على استقرار العلاقات المهنية دون تعطيل لمسارات العمل.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بمجال التنافس

#### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على بعد التنافس

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	أتمسك برأيي حتى لو أدى ذلك إلى خلاف مع الآخرين.	3.25	0.70	1	متوسطة
2	أستخدم سلطتي لحسم الخلافات لصالح رؤيتي.	3.15	0.68	3	متوسطة
3	لا أقبل التنازل عن قراراتي في حالة الخلاف.	3.05	0.69	5	متوسطة
4	أعتبر أن الفوز في الصراع دليل على القوة الإدارية.	3.10	0.71	4	متوسطة
5	أسعى لفرض وجهة نظري عند التعارض مع الآخرين.	3.20	0.73	2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.15	0.70		متوسطة

يتضح من جدول (3) أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأسلوب التنافس في إدارة الصراع التنظيمي جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البُعد (3.15) بانحراف معياري قدره (0.70) وهذا يشير إلى أن التنافس ليس هو الأسلوب الغالب الذي تعتمد عليه القائدات عند إدارة الصراعات داخل البيئة المدرسية، بل يتم استخدامه بدرجة معتدلة عند الحاجة.

وقد جاءت عبارة "أتمسك برأيي حتى لو أدى ذلك إلى خلاف مع الأخريات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.25) مما يعكس ميل بعض القائدات إلى التمسك بوجهة نظرهن في المواقف التي يحدث فيها الخلاف، ربما بدافع الثقة في قراراتهن أو رغبة في إثبات الحزم القيادي، تلتها عبارة "أستخدم سلطتي لحسم الخلافات لصالح رؤيتي" بمتوسط (3.15) وهو ما يدل على أن بعض القائدات يلجأن إلى سلطتهن الإدارية للفصل في الخلافات، بما يحقق رؤيتهن الإدارية، لكنه قد يكون مؤشراً على الميل لفرض القرار.

أما عبارة "أسعى لفرض وجهة نظري عند التعارض مع الآخرين" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.20) وهي تعزز ما سبق من مؤشرات توضح النزعة التنافسية في عدد من مواقف الصراع، وفي المرتبتين الرابعة والخامسة، جاءت عبارتا "أعتبر أن الفوز في الصراع دليل على القوة الإدارية" بمتوسط (3.10)، و"لا أقبل التنازل عن قراري في حالة الخلاف" بمتوسط (3.05)، مما يشير إلى وجود قناعات لدى بعض القائدات بأن الحسم والانتصار في مواقف الصراع يعكس قوة الشخصية والكفاءة الإدارية.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن استخدام أسلوب التنافس يتم بشكل معتدل من قبل القائدات، وربما يُوظف في الحالات التي تستدعي الحزم وفرض النظام، إلا أنه لا يُعد الأسلوب الأبرز لديهن، مما يدل على وعي إداري بالتوازن بين الحزم والتفاهم في بيئة العمل المدرسية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمجال أسلوب التوفيق (المساومة)

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجال أسلوب التوفيق (المساومة)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	أبحث عن حلول وسط ترضي الطرفين في حالة الخلاف.	3.30	0.68	2	متوسطة
2	أتنازل عن بعض مواقفي لتحقيق التوافق مع الزميلات.	3.20	0.61	4	متوسطة
3	أفضل أن نقدم تنازلات متبادلة للخروج من الصراع.	3.15	0.63	5	متوسطة
4	أهدف إلى التوازن بين مصلحتي ومصلحة الطرف الآخر.	3.25	0.64	3	متوسطة
5	أعتبر التوفيق وسيلة فعالة لإنهاء الصراعات.	3.30	0.67	1	متوسطة
الدرجة الكلية		3.25	0.65	متوسطة	

جاءت نتائج استجابات عينة الدراسة على مجال أسلوب التوفيق (المساومة) بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.25) وانحراف معياري (0.65)، مما يشير إلى أن قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا يلجأن إلى هذا الأسلوب بدرجة متوسطة عند تعاملهن مع الصراعات التنظيمية. وقد تبين أن أعلى العبارات من حيث المتوسط الحسابي كانت عبارة: أبحث عن حلول وسط ترضي الطرفين في حالة الخلاف، و"أعتبر التوفيق وسيلة فعالة لإنهاء الصراعات"، حيث بلغ متوسطهما (3.30)، مما يعكس توجهها لدى القائدات نحو البحث عن حلول توافقية تُرضي جميع الأطراف وتنتهي الصراع بطريقة متوازنة، أما أقل العبارات متوسطاً فكانت: أفضل أن نقدم تنازلات متبادلة للخروج من الصراع بمتوسط (3.15)، ويُعزى ذلك إلى أن بعض القائدات قد لا يُفضلن تقديم تنازلات متكررة، أو يرين أن ذلك قد يُضعف من فاعلية القيادة أو يقلل من الحسم في بعض المواقف. وتُشير هذه النتائج إلى وجود وعي لدى القائدات بأهمية التوفيق كآلية للتعامل مع الصراع التنظيمي، مع الحرص على الموازنة بين المصلحة الشخصية ومصالحة الزميلات، مما يُعد مؤشراً إيجابياً على توجههن نحو إدارة الصراع بأساليب مرنة تراعي العلاقات المهنية وتحافظ على بيئة عمل مستقرة.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بعد أسلوب التعاون

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على بعد أسلوب التعاون

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	أحرص على مناقشة الخلافات للوصول إلى حلول ترضي الجميع.	4.20	0.75	1	كبيرة
2	أستمع لآراء الآخرين بإنصاف أثناء الصراع.	4.10	0.78	3	كبيرة
3	أؤمن بأن التعاون هو الحل الأمثل لحل النزاعات التنظيمية.	4.05	0.74	3	كبيرة
4	أشارك الجميع في اتخاذ القرار عند حدوث خلاف.	4.00	0.79	4	كبيرة
5	أعمل على بناء علاقات إيجابية حتى أثناء وجود خلافات.	4.15	0.79	2	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.10	0.77		كبيرة

يتضح من بيانات جدول (5) أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا لأسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي جاءت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (4.10) وانحراف معياري (0.77)، مما يدل على اتفاق غالب أفراد العينة على استخدام هذا الأسلوب بدرجة مرتفعة.

وقد حصلت العبارة "أحرص على مناقشة الخلافات للوصول إلى حلول ترضي الجميع" على أعلى متوسط حسابي (4.20)، مما يعكس اهتمام القائدات بإيجاد حلول ترضي جميع الأطراف في بيئة العمل، وهو مؤشر على وعيهن بأهمية الحوار البنّاء.

في حين جاءت العبارة "أشارك الجميع في اتخاذ القرار عند حدوث خلاف" في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.00)، مما يدل على وجود توجه إيجابي نحو التشاركية، رغم أنها حصلت على أقل درجة نسبية بين العبارات.

وتشير باقي العبارات مثل: "أؤمن بأن التعاون هو الحل الأمثل لحل النزاعات التنظيمية" و"أعمل على بناء علاقات إيجابية حتى أثناء وجود خلافات" إلى أن قائدات المدارس يتبنين منهجًا تعاونيًا يقوم على الإنصات، وتقدير الآراء المختلفة، والعمل على حفظ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.

بصورة عامة، تعكس هذه النتائج أن التعاون يُعد من الأساليب المفضلة والأكثر استخدامًا لدى القائدات عند التعامل مع الصراعات داخل البيئة المدرسية، وهو ما يعزز مناخًا تنظيميًا إيجابيًا يساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي نصه: "ما درجة تأثير إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء لقائدات المدارس الثانوية في محافظة صيبا من وجهة نظر المعلمات"

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على درجة تأثير إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء لقائدات المدارس الثانوية في محافظة صيبا من وجهة نظر المعلمات

م	الجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	تحرص القادة على تحفيز المعلمات وتقدير جهودهن.	4.30	0.67	1	كبيرة
2	تتسم القادة بالعدل في توزيع المهام بين المعلمات.	4.20	0.70	2	كبيرة
3	تتابع القادة تنفيذ الخطط التربوية والإدارية بفاعلية.	4.10	0.75	3	كبيرة
4	تُشجع القادة بيئة عمل إيجابية داخل المدرسة.	4.05	0.79	4	كبيرة
5	تلتزم القادة بالتواصل الفعال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.	3.95	0.72	5	كبيرة
6	توظف القادة التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية.	3.90	0.73	6	متوسطة
7	تُعالج القادة المشكلات المدرسية بحكمة وموضوعية.	3.85	0.70	7	متوسطة
8	تحرص القادة على التنمية المهنية المستمرة للمعلمات.	3.80	0.78	8	متوسطة
9	تُشرك القادة المعلمات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.	3.75	0.81	9	متوسطة
10	تلتزم القادة بمتابعة التحصيل الدراسي للطلّابات باستمرار.	3.65	0.74	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.98	0.73		كبيرة

يتضح من جدول (6) أن المتوسط العام لمستوى أداء قائدات المدارس الثانوية في محافظة صيبا من وجهة نظر المعلمات بلغ (3.98) بانحراف معياري قدره (0.73) مما يشير إلى أن مستوى الأداء جاء بدرجة ممارسة كبيرة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات الأداء بين (3.65-4.30)، وهو ما يعكس تقديرًا عامًا إيجابيًا من قبل المعلمات تجاه أداء القائدات، مع تفاوت نسبي في مستويات الممارسة بين فقرات الجدول.

وقد جاءت الفقرة (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري قدره (0.67) ونصها: "تحرص القائدة على تحفيز المعلمات وتقدير جهودهن"، ويدل ذلك على أن جانب التحفيز المعنوي وتقدير الجهود يحظى باهتمام واضح من القائدات، مما يعزز مناخ العمل الإيجابي ويزيد من دافعية المعلمات، ويعكس هذا السلوك فهمًا إداريًا ناضجًا لأثر التقدير في رفع مستوى الأداء الوظيفي، بينما جاءت الفقرة (10) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري قدره (0.74) ونصها: "تلتزم القائدة بمتابعة التحصيل الدراسي للطالبات باستمرار"، ويُحتمل أن هذه النتيجة تشير إلى وجود تفاوت بين القائدات في مدى تركيزهن على الجانب التعليمي مقارنة بالجوانب الإدارية والتنظيمية، مما قد يتطلب مزيدًا من التوازن في توزيع الاهتمام بين المهام القيادية والأكاديمية.

كما جاءت الفقرة (6) بمتوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري (0.73)، ونصها: "توظف القائدة التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية"، وهي بدرجة ممارسة متوسطة، وقد يدل ذلك على أن هناك حاجة لمزيد من الدعم أو التدريب لاستخدام أدوات الإدارة الإلكترونية والتقنيات الحديثة بشكل أوسع. بشكل عام، تعكس النتائج تقديرًا جيدًا لأداء قائدات المدارس، وتبرز نقاط قوة واضحة في الجوانب التحفيزية والعدالة في التعامل، إلى جانب وجود بعض المجالات التي يمكن تعزيزها، مثل: إشراك المعلمات في اتخاذ القرار، والمتابعة التعليمية الفعلية للتحصيل الدراسي، واستخدام التقنية في الإدارة، ويمكن القول إن هذه النتائج تعكس أداءً قياديًا ناضجًا ومهنيًا من قبل القائدات، وتقدم مؤشرًا إيجابيًا على جودة القيادة المدرسية في محافظة صيبا من وجهة نظر المعلمات.

### توصيات الدراسة:

- 1- إجراء تقويم دوري لأداء قائدات المدارس بناءً على معايير شاملة تشمل الجوانب الفنية والإدارية والتنظيمية.
- 2- إدراج مهارات إدارة الصراع ضمن البرامج التدريبية أثناء الخدمة وأثناء التأهيل القيادي للقائدات التربويات.
- 3- تحفيز القائدات على تطبيق أسلوب التعاون كأكثر الأساليب فعالية وفق ما أظهرته نتائج الدراسة، لأنه يعزز بيئة العمل ويقلل من حدة الصراعات.
- 4- تشجيع القائدات على إشراك المعلمات في اتخاذ القرار وإدارة المشكلات المدرسية، مما يعزز الأداء الجماعي ويخفف من الأعباء الفردية.

- 5- تعزيز ثقافة الحوار والتفاهم داخل البيئة المدرسية، من خلال تنظيم لقاءات دورية تُشجع على التواصل المفتوح بين القائدة والمعلمات.
- 6- تعزيز مبدأ العدالة والشفافية في تعامل القائدات مع المواقف الخلافية، لما له من أثر إيجابي في تحسين بيئة العمل المدرسي.
- 7- ربط تقييم أداء القائدات بمؤشرات تتضمن كيفية تعاملهن مع الصراعات التنظيمية، بهدف دعم الأداء الفعال في ظل التحديات التنظيمية.

### المراجع:

- حريم، حسين. (2009). السلوك التنظيمي. ط3، دار الحامد: عمان، الأردن.
- حمزة، بن معتوق. (2018). الصراع التنظيمي: مفهومه، أنواعه، أسبابه، وكيفية إدارته. المنهل.
- الخالدي، إبراهيم بدر. (2012). السلوك التنظيمي منحى تطبيقي معاصر. دار الإسلام: الأردن.
- الزيد، ناصر بن عبدالله. (2021). الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية: المفهوم، المحددات، وسبل التطوير. مكتبة الرشد: الرياض.
- شاهين، عبير محمد. (2011). درجة ممارسة قائدي المدارس للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشمري، نورة فهد. (2023). "فعالية إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء قائدات المدارس الثانوية." مجلة القيادة التربوية المعاصرة، العدد(11)، 72-90.
- 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.
- الصالح، منى عبدالعزيز. (2022). "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى القيادات التربوية." المجلة التربوية السعودية، 44(2)، 209-225.
- طيب، عزيزة عبدالله؛ 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.
- عبد الحميد، هالة محمود. (2020). القيادة التربوية الحديثة وإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العام. دار المسيرة: القاهرة.
- عبدالرحيم، عالم الحاج آدم. (2023)، أثر الصراع التنظيمي على الاحتياجات التدريبية: دراسة حالة جامعة أم القرى كلية الأعمال. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، جامعة الزيتونة الدولية، 17(1)، 106-149.



العنزي، فاطمة خالد. (2021). "دور المهارات القيادية في إدارة الصراع التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية في مدينة الرياض". *المجلة العربية للقيادة التربوية المعاصرة*، العدد(5)، 115-132.  
محمد، صفاء السيد. (2021). *إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية: مدخل نظري وتطبيقي*. المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية.

Remi, S. (2018). "Dimensionality of Intra Organizational Conflict and the Challenges for Human Resource Management in Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria". *Journal of Competitiveness*. (10) 125-143.

Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson. Edinburgh. UK.