# أساليب حل النزاع لدى عينة من مدرّسي المرحلة الثانوية

## دراسة ميدانية في مدينة جبلة

أ.د. ريم كحيلة* د. رانيه علي** رند غريب***

**(الإيداع: 13 آذار 2025، القبول: 28 آيار 2025)**

**الملخص:**

هدف البحث الحالي إلى تعرف أساليب حل النزاع الأكثر شيوعاً لدى عينة من مدرّسي المرحلة الثانوية في مدينة جبلة إضافة إلى تعرف الفروق في استخدام أساليب حل النزاع تبعاً لمتغير الجنس وعدد سنوات الخبرة، وقد استندت الباحثة على نموذج توماس وكيلمان إضافة إلى عدد من الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة مؤلفة من 100 مدرّس ومدرّسة في مدارس جبلة الثانوية وذلك بعد دراسة الخصائص السيكومترية والتأكد من صلاحيتها للتطبيق. وأظهرت النتائج أن أكثر أساليب حل النزاع شيوعاً لدى أفراد العينة هو أسلوب التسوية يليه أسلوب التعاون ثم الانسحاب فالاستيعاب وأخيراً التنافس، كما بينت النتائج عدم وجود فرق دال إحصائياً في استخدام الأساليب الخمسة تبعاً لمتغير الجنس، ووجود فروق دالة إحصائياً في استخدام أساليب(التعاون – التسوية – التنافس – الانسحاب) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح المدرسين من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وعدم وجود فروق وفق هذا المتغير في استخدام أسلوب الاستيعاب.

**الكلمات المفتاحية:** أساليب حل النزاع، مدرّسو المرحلة الثانوية

*أستاذ في قسم الارشاد النفسي ، كلية التربية ، جامعة اللاذقية

** أستاذ مساعد في قسم الارشاد النفسي ، كلية التربية ، جامعة اللاذقية

*** طالبة ماجستير، قسم الارشاد النفسي ، كلية التربية ، جامعة اللاذقية

# Conflict resolution methods among a sample of secondary school teachers in the city of Jableh

Prof. Reem Kahila* Dr. Rania Ali** Rand Ghareeb***

(Received: 13 March 2025 , Accepted: 28 May 2025)

## Abstract:

The current research aims to identify the most common conflict resolution methods among a sample of secondary school teachers in the city of Jableh, in addition to identifying the differences in the use of conflict resolution methods according to the variable of gender and number of years of experience. The researcher relied on the Thomas and Kilman model in addition to a number of previous studies in preparing the questionnaire, and it was applied to a sample of 100 male and female teachers in Jableh secondary schools after studying the psychometric properties and ensuring its validity for application. The results showed that the most common conflict resolution methods among the sample members are the cooperation method, followed by the settlement method, then withdrawal, absorption, and finally competition. The results also showed that there is no statistically significant difference in the use of the five methods according to the gender variable, and there are statistically significant differences in the use of the methods (cooperation – settlement – competition – withdrawal) according to the variable of the number of years of experience in favor of teachers with more than 10 years of experience, and there are no differences according to this variable in

the use of the absorption method.

**Keywords:** Conflict resolution methods, secondary school teachers

*Professor, Psychological Counseling Department, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia.

**Assistant Professor, Psychological Counseling Department, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia.

***Postgraduate Student , Psychological Counseling Department, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syri

**مقدمة البحث:**

تُعد المدرسة من أهم المؤسسات التربوية والتعليمية والإدارية، إذ ينعكس نجاحها بشكل مباشر على الرفاه النفسي للأفراد العاملين بها، لا سيما المعلم الذي يُعد الركن الأساسي في العملية التعليمية. وكما هو الحال في أي مؤسسة بشرية، لا تخلو بيئة المدرسة من معوقات قد تؤثر على هذا الرفاه، ويُعد النزاع من أبرز هذه المعوقات وأكثرها شيوعًا.

ويُعرّف النزاع بأنه حالة من عدم الاتفاق أو التوتر تحدث نتيجة تعارض في المصالح أو الأهداف أو القيم أو الاتجاهات بين الأفراد أو الجماعات داخل المؤسسة .(Rahim, 2011) وقد يحدث النزاع بسبب تفاوت الأدوار أو غموضها، أو نتيجة ضغوط العمل أو ضعف الاتصال أو غياب العدالة في توزيع المهام والموارد، مما يجعله ظاهرة معقدة لا يمكن تجاهلها، بل تتطلب إدارة فعّالة وواعية لتقليل آثارها وتعزيز آثارها الإيجابية المحتملة.

وفي السياق التربوي، يشكل وجود النزاع تحديًا حقيقيًا، خصوصًا إذا لم يتم حله بطريقة صحيحة تعود بالفائدة على الفرد وتُحقق أهداف المؤسسة. وقد تغيرت النظرة إلى النزاع في وقتنا الحالي، فلم يعد يُنظر إليه كظاهرة سلبية بحتة، بل يُنظر إليه – في بعض الحالات – كعامل محفز على التفكير الإبداعي، والتطوير المهني، والمنافسة الإيجابية (خميسي، 2023، ص 765).

ولذلك، فإن التوجه المعاصر لا يقتصر على تجنب النزاع، بل على كيفية إدارته بطريقة تحقق الأهداف وتضمن مصالح جميع الأطراف، وتُعزز الأداء والإنجاز في العمل. وهنا تبرز أهمية التعرف إلى أساليب حل النزاع، والتي تُعرّف بأنها الطرق أو الأنماط السلوكية التي يعتمدها الأفراد في مواجهة الصراعات وإدارتها، وهي تمثل سلوكًا ظاهرًا يظهر عند التعامل مع النزاع.(Kuhne & Poole, 2000)

وقد تعددت وتطورت هذه الأساليب، وكان من أبرز النماذج التي حظيت باهتمام واسع من الباحثين نموذج توماس وكيلمان (Thomas & Kilmann Conflict Mode Instrument)، الذي صمّما أداة لقياس الأسلوب السائد لدى الأفراد في التعامل مع النزاع، استنادًا إلى بعدين رئيسيين: الحزم والتعاون. وتفرّع عن هذين البعدين خمسة أساليب رئيسية هي: التنافس، التجنب، التسوية، التعاون، والتكيّف. وسنتناول هذه الأساليب في البحث الحالي لتسليط الضوء على أكثرها استخدامًا وجدوى في البيئة التعليمية، خاصة وأن تقييم هذه الأساليب لم يعد يُبنى على أساس سلبي أو إيجابي مطلق، بل على مدى ملاءمتها لطبيعة النزاع وسياقه.

**مشكلة البحث:**

تُعد المدرسة بيئة عمل تربوية وتعليمية واجتماعية معقّدة، يتفاعل ضمنها المعلمون والإداريون والطلاب ضمن شبكة من العلاقات التي تقوم على اختلافات في القيم والاتجاهات والاحتياجات، ما يجعلها عرضة لمواقف النزاع، خاصة في ظل ما يشهده العصر الحديث من تزايد الضغوط النفسية والمهنية والاقتصادية. وتُعد النزاعات التي تنشأ بين المعلمين داخل هذه البيئة من الظواهر التي تؤثر بشكل مباشر على جودة العملية التعليمية وعلى الرفاه النفسي للعاملين، خصوصًا عندما ترتبط هذه النزاعات بعوامل مثل: تباين أساليب التعبير والتواصل، اختلاف أنماط الشخصية، عدم الإنصاف في توزيع الموارد، أو تعارض المصالح والأدوار داخل المؤسسة.

وقد أظهرت دراسات سابقة (Shanka & Thuo, 2017) أن النزاعات داخل المؤسسات التعليمية غالبًا ما تعود إلى مشكلات في القيادة والإدارة وتوزيع الموارد، مما يستدعي الحاجة إلى استراتيجيات فعالة لإدارة هذه النزاعات. وبينت نتائج دراسات أخرى (محاسنة والعظامات، 2019؛ شواقفة والخطيب، 2022) تفاوتًا في الأساليب التي يعتمدها المعلمون أو المديرون في حل النزاعات، مما يشير إلى عدم وجود نمط موحد أو استراتيجية مثلى يُتفق على فعاليتها.

وما يزيد من أهمية المشكلة أن سوء إدارة النزاع أو استخدام أساليب غير ملائمة في حله، يمكن أن يؤدي إلى تفاقم المشكلات داخل بيئة العمل، وانخفاض الأداء، وضعف التماسك الاجتماعي بين الكادر التعليمي، مما ينعكس سلبًا على تحقيق الأهداف التربوية.

وعلى الرغم أن هناك اهتمامًا بحثيًا بأساليب حل النزاع، إلا أن نتائج الدراسات السابقة لا تزال متباينة فيما يتعلق بمدى تأثر هذه الأساليب بمتغيرات مثل الجنس، سنوات الخبرة، أو السياق الثقافي والمؤسسي.

فقد أظهرت بعض الدراسات وجود فروق دالة إحصائيًا في أساليب حل النزاع تبعًا لبعض المتغيرات، كما في دراسة **شواقفة والخطيب (2022)** التي بينت وجود فروق في استخدام أسلوب التجنب تبعًا لمتغير الجنس وعدد سنوات الخبرة، وكذلك دراسة **محاسنة والعظامات (2019)** التي وجدت فروقًا في ترتيب استخدام الأساليب. في المقابل، لم تُظهر نتائج دراسات أخرى فروقًا ذات دلالة، مثل دراسة **كعبية (2021)** التي لم تجد فروقًا في أساليب حل النزاع تعزى لمتغيرات الجنس أو سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي.

هذا التباين في نتائج الدراسات السابقة، إلى جانب ما تشهده البيئة المدرسية من تحديات متزايدة، دفع الباحثة إلى تسليط الضوء على هذا الموضوع، محاولةً بذلك تقديم صورة أكثر دقة حول الأساليب المستخدمة ودرجة تباينها في ضوء السياق المحلي، عبر التساؤل الرئيس الآتي:

**ما هي أساليب حل النزاع لدى عينة من مدرّسي المرحلة الثانوية في مدينة جبلة؟**

**أهمية البحث:**

**الأهمية النظرية:** تتمثل الأهمية النظرية للبحث في:

– تناولها لمتغير أساليب حل النزاع الذي يعد من أهم المفاهيم في الإدارة التنظيمية والذي يؤثر على النواحي النفسية والمهنية، وبالتالي رفع الوعي بأهمية استخدام أكثر الأساليب صحة وسلامة.

– يتناول البحث عينة المعلمين التي يعد عملها على قدر كبير من الأهمية لا سيما في مؤسسة تربوية كالمدارس التي تضم فئة الطلاب التي يعوّل عليها بناء المجتمع بعد كل ما لحق به من آثار سلبية.

**الأهمية التطبيقية:**

– تأمل الباحثة الاستفادة من نتائج البحث في وضع برامج تدريبية عن أساليب حل النزاع تساعد المدرّسين في التعامل مع مشكلاتهم بأفضل الطرق وأقلها آثاراً سلبية لا سيما في ظل الضغوط النفسية والمهنية التي يعاني منها المدرّسون .

**أهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي إلى:

– تعرف أساليب حل النزاع الأكثر استخداماً لدى عينة من مدرّسي المرحلة الثانوية

– تعرف الفروق في استخدام أساليب حل النزاع لدى عينة من مدرّسي المرحلة الثانوية تبعاً لمتغير الجنس.

– تعرف الفروق في استخدام أساليب حل النزاع لدى عينة من مدرّسي المرحلة الثانوية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

**سؤال البحث:** ما ترتيب استخدام أساليب حل النزاع لدى عينة من مدرّسي المرحلة الثانوية ؟

**فرضيات البحث:**

**1**– لايوجد فرق ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة 0.05 بين متوسطي درجات أفراد العينة على كل من أسلوب (التعاون، الانسحاب، المساومة، الاستيعاب، التنافس) وفقاً لمتغير الجنس

2– لايوجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات درجات أفراد العينة على كل من أسلوب (التعاون، الانسحاب، المساومة، الاستيعاب، التنافس) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

**مصطلحات البحث:**

**أساليب حل النزاع:** وهي الأساليب الخمسة المذكورة في نموذج توماس وكيلمان (1974):

أسلوب التنافس: أسلوب حازم وغير تعاوني يستخدمه الأفراد في محاولة تلبية لتلبية احتياجاتهم الخاصة على حساب الطرف الآخر

أسلوب التعاون: أسلوب حازم وتعاوني يتسم باستخدام مبدأ جنباً إلى جنب لتلبية احتياجاتهم واحتياجات الطرف الآخر

أسلوب التسوية: أسلوب مركزي يتوسط بين الحزم والتعاون يهدف إلى إيجاد حل مقبول من الطرفين

أسلوب الانسحاب: أسلوب غير حازم وغير تعاوني، اذ لا يريد الفرد من خلاله تلبية لا احتياجاته ولا احتياجات الطرف الآخر.

أسلوب الاستيعاب: أسلوب غير حازم وتعاوني يستخدمه الفرد لتلبية احتياجات الآخرين على حسابه الشخصي

**أساليب حل النزاع إجرائياً:** هي ماتعكسه الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على مقياس أساليب حل النزاع المستخدم في البحث الحالي. اذ تشير الدرجة المرتفعة على كل بعد من أبعاد المقياس على استخدامه أكثر من غيره.

**الدراسات السابقة:**

**أولاً : الدراسات العربية**

**: دراسة (شواقفة،الخطيب ، 2022) في الأردن**

**عنوان الدراسة: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي وتطبيق استبانة على عينة مؤلفة من 325 معلما من معلمي المدارس الحكومية الثانوية، وأظهرت النتائج أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط (3.76) وجاء ترتيب

الأساليب وفق

الآتي التعاون (3.86) – التسوية(3.79) – التنازل(3.75) – المنافسة(3.71) – التجنب (3.70)

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والجنس وسنوات الخبرة باستثناء أسلوبي التجنب والتنازل تبعا لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، وتبعا لسنوات الخبرة في أسلوب التجنب لصالح أقل من 5 سنوات.

**دراسة (كعبية،2021) في فلسطين**

عنوان الدراسة : **أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الشمال، للعام الدراسي 2021 ، في حين تكونت عينة الدراسة من ( 53 )معلم ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وقام الباحث بتطوير استمارة بهدف قياس أثر إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، تكونت من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من المعلمين وهي: )الجنس، سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي(، والجزء الثاني يقيس تقديرات المعلمين والمعلمات لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

والذي اشتمل على( 53 ) فقرة موزعة على مجالين، أما الجزء الثالث فهو عبارة عن سؤال مفتوح يهدف التعرف إلى تصورات المعلمين لإدارة الصراع التنظيمي داخل المدارس ،وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجات الكلية التي حصلت عليها المجالات كانت مرتفعة، مما يدل على أن المعلمين راضين عن إدارة إستراتيجية الصراع التنظيمي داخل المدرسة مما نتج عنه رضا وظيفي لديهم، كما تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ) $\alpha \geq 0.05$ ( في أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل).

**دراسة (محاسنة والعظامات ، 2019) الأردن**

**عنوان الدراسة :** استراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي المدارس في لواء قصبة المفرق وعلاقتها بكفاءة الاتصال.

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وكفاءة الاتصال لدى المعلمين ، وتعرف درجة استخدام المعلمين لاستراتيجيات إدارة الصراع ومستوى كفاءة الاتصال لديهم ، وتعرف الفروق في استراتيجيات إدارة الصراع تبعا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وتألفت عينة الدراسة من 488 معلما ومعلمة من معلمي مديرية تربية وتعليم محافظة المفرق حيث تم استخدام مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الذي طوره ( رحيم 1983)و مقياس كفاءة الاتصال لويمان 1977 وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الاستراتيجيات المستخدمة هي استراتيجية التكامل تليها استراتيجية التجنب، فالتسوية ، فالإجبار ، وفي المرحلة الأخيرة السيطرة وأن مستوى الكفاءة لدى أفراد العينة كان متوسطا ، وأظهرت وجود فروق في استخدام استراتيجية التكامل والتجنب والتسوية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ووجود فروق دالة إحصائيا في استخدام استراتيجية التكامل والتجنب تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس ووجود فروق في استخدام استراتيجية التجنب تعزى لمتغير سنوات الخبرة لدى المعلمين الذين تزيد خبرتهم على عشر سنوات.

**الدراسات الأجنبية:**

**دراسة (Shanka&Thuo،2017) إثيوبيا**

**عنوان الدراسة :** Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia

استراتيجيات حل النزاع بين المعلمين والمدراء في المدارس الابتدائية في ولاية ولايتا ، إثيوبيا

هدفت الدراسة إلى تعرف الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة وحل النزاع بين المعلمين ومدراء المدارس في المدارس الابتدائية الحكومية في ولاية ولايتا. اشتملت العينة على 196 مشاركا ( 14 معلما و 50 مدير) وتم استخدام استبيان موجه للمعلمين والمدراء ، إضافة لإجراء مقابلات معهم وأشارت النتائج إلى أن أسباب الصراع كانت إما؛ المسائل المؤسسية أو المتعلقة بالعمل أو القيادة .إضافة إلى أن استراتيجيات إدارة الصراع تتضمن بناء المهارات القيادية، وتبني التوزيع الحكيم للموارد، والمشاركة في صنع القراروأن الأساليب المستخدمة هي المناقشة والمعاقبة والإجبار والمساومة.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث تناولها لمتغير أساليب حل النزاع، كما تشابهت مع دراسة كل من (كعبية،2021) و(العظامات،2019) و(Shanka&Thuo،2017) من حيث عينة الدراسة (المعلمين) لكنها اختلفت مع دراسة (شواقفة والخطيب،2022) التي كانت عينتها المدراء، وبالنسبة لأداة الدراسة فقد تشابهت مع جميع الدراسات المذكورة من حيث استخدامها لاستبيان يقيس أساليب حل النزاع الخمسة

(التعاون– الاستيعاب–التسوية–الانسحاب–التنافس) لكنها اختلفت معها في كون الاستبيان المستخدم في البحث الحالي هو من إعداد الباحثة، أما بالنسبة للنتائج فقد تشابهت مع دراسة(شواقفة والخطيب،2022) من حيث كون أسلوب التعاون جاء بالترتيب الأول من حيث الاستخدام من قبل المعلمين ، كما تشابهت مع دراسة (كعبية،2021) بعدم وجود فروق دالة إحصائيا في استخدام أساليب حل النزاع تعزى لمتغير الجنس. واختلفت مع الدراستين السابقتين في الفروق في استخدام عدد سنوات الخبرة فدراسة (كعبية،2021)

أكدت على عدم وجود فروق تعزى لمتغيرعدد سنوات الخبرة، ودراسة (شواقفة والخطيب،2022) أكدت على وجود فروق حسب عدد سنوات الخبرة على أسلوب التجنب بينما أظهرت نتائج البحث الحالي أن الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة كانت في استخدام أسلوبي التعاون والتنافس لصالح أقل من 5 سنوات.

**حدود البحث: الحدود الزمنية:** تم تطبيق البحث خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2023–2024

**الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث في عدد من المدارس الثانوية العامة في مدينة جبلة.

**الحدود البشرية:** تم تطبيق البحث على عينة من مدرّسي المرحلة الثانوية.

**الحدود الموضوعية:** تناول البحث متغير أساليب حل النزاع وفق نموذج توماس وكيلمان لدى عينة من مدرّسي المرحلة الثانوية.

**متغيرات البحث:**

**المتغير المستقل:** أساليب حل النزاع

**المتغيرات التصنيفية:** متغير الجنس – متغير عدد سنوات الخبرة

**مجتمع البحث :**

تمثّل مجتمع الدراسة بجميع مدرّسي المرحلة الثانوية في مدارس منطقة جبلة (الريف والمدينة) والبالغ عددهم 2500 مدرّس ومدرّسة وفق إحصائيات مديرية تربية اللاذقية للعام الدراسي 2023–2024. وسحبت الباحثة عينة من إجمالي المدرّسين العاملين داخل مدينة جبلة فقط، والبالغ عددهم 1230 مدرّسًا ومدرّسة.

**عينة البحث:**

تم اختيار العينة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة عن طريق سحب 10 % من المجتمع الأصلي (1230 ) للدراسة لتكون العينة (130) فرداً. وقد قامت الباحثة بتوزيع 130 استبانة على 130 معلماً ومعلمة ضمن مدارس مدينة جبلة، وقد تم استبعاد 30 استبانة منها لعدم صلاحيتها، وبذلك تكونت عينة البحث من 100 معلم ومعلمة تم تطبيقها ضمن5 مدارس في مدينة جبلة كما هو موضح في (ملحق رقم1).

**خصائص أفراد العينة**

يوضح الجدول (1) خصائص أفراد العينة وفق المتغيرات التصنيفية (الجنس–عدد سنوات الخبرة)

**الجدول رقم (1): توزع أفراد العينة وفق المتغيرات التصنيفية المدروسة**

| | | |
|---|---|---|
| **الجنس** | ذكر | 21 |
| | أنثى | 79 |
| **عدد سنوات الخبرة** | أقل من 5 سنوات | 2 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 32 |
| | أكثر من 10 سنوات | 66 |

**منهج البحث:**

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث والذي يعرف بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة المبحوثة معتمداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً دقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة. (عطية،2009،138)

**أداة البحث:**

قامت الباحثة بإعداد استبانة لأساليب حل النزاع وذلك استناداً إلى مجموعة من المقاييس المستخدمة في الدراسات والأدبيات النظرية السابقة مثل مقياس توماس وكيلمان (كاسوحة،2019)، استبانة استراتيجيات إدارة الصراع (حفيظ،2018)، (مرزوق،2011) ومنه قد بلغ عدد بنود استبانة البحث الحالي 32 بند توزعت على خمسة أبعاد(التنافس ، الانسحاب، الاستيعاب، التسوية، التعاون) ولكل بند ستة بدائل للإجابة تمتد من( صحيح تماماً = 6) إلى (غير صحيح إطلاقاً=1)

**الخصائص السيكومترية للأداة**

**صدق المحتوى**

للتأكد من صدق أداة البحث وصلاحيتها قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال الإرشاد في كلية التربية في جامعة تشرين والبالغ عددهم 10 مدرّسين، وبناء على آرائهم تم تعديل صياغة بعض البنود فقط وبذلك تم الحفاظ على عدد بنود الاستبانة كما جاء في الصورة الأولية.

**الاتساق الداخلي**

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مؤلفة من 30 معلما ومعلمة من خارج عينة البحث الأساسية، وذلك بحساب معامل ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للاستبانة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين(0.63 – 0.84) وهي معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة 1% كما هو موضح في الجدول رقم (2) الآتي:

**الجدول رقم (2): ارتباط البعد مع الدرجة الكلية للاستبانة**

| البعد | درجة الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| بعد التنافس | 0.63** | 0.000 |
| بعد الانسحاب | 0.84** | 0.000 |
| بعد الاستيعاب | 0.70** | 0.000 |
| بعد التسوية | 0.82** | 0.000 |
| بعد التعاون | 0.74** | 0.000 |

**الثبات:**

**الثبات بطريقة ألفا كرونباخ**

تم حساب الاتساق الداخلي للأداة بمعادلة ألف كرونباخ اذ بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل(0.91) وتدل هذه الدرجة على قيمة مرتفعة من الثبات (كما هو موضح في الجدول رقم (3)

**الجدول رقم (3): معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة**

| البعد | عدد البنود | قيمة الفا (α) |
|---|---|---|
| الاستبانة ككل | 32 | 0.907 |
| التنافس | 7 | 0.69 |
| الانسحاب | 7 | 0.85 |
| الاستيعاب | 5 | 0.64 |
| التسوية | 7 | 0.80 |
| التعاون | 6 | 0.67 |

**الثبات بطريقة التجزئة النصفية :**

قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية للاستبانة باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون بين درجات البنود الفردية ودرجات البنود الزوجية لأفراد عينة الدراسة السيكومترية للاستبانة، وقد بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية للاستبانة ككل(0.79) وتشير هذه القيمة إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وتكون بذلك أداة البحث صالحة للتطبيق.

**النتائج والمناقشة:**

سؤال البحث: ما هي أساليب حل النزاع لدى عينة من مدرِّسي المرحلة الثانوية في مدينة جبلة؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على الاختبار ككل والجدول رقم (4) يوضح التالي

**الجدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد العينة على الاستبانة ككل**

| أسلوب حل النزاع | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب |
|---|---|---|---|
| **أسلوب التسوية** | 0.76 | 4.53 | 1 |
| **أسلوب التعاون** | 0.73 | 4.5 | 2 |
| **أسلوب الانسحاب** | 0.96 | 4.39 | 3 |
| **أسلوب الاستيعاب** | 0.80 | 4.05 | 4 |
| **أسلوب التنافس** | 0.55 | 4.04 | 5 |

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الأعلى لدرجات مدرسي المرحلة الثانوية هو على أسلوب التسوية يليه أسلوب التعاون، ثم أسلوب الانسحاب، فالاستيعاب وأخيراً أسلوب التنافس. وتفسر الباحثة النتيجة بكون معظم أفراد العينة هم معلمون من ذوي خبرة طويلة( أكثر من عشر سنوات ) وبالتالي فإن هذه الخبرة قد أكسبتهم بطريقة ما معرفة بأفضل الأساليب اتباعاً وأكثرها إيجابية والتي تعود بالفائدة على جميع الأطراف وتحقق الصالح العام وذلك وفقاً لموقف النزاع. وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (شواقفة والخطيب،2022) التي احتل فيها أسلوبي التعاون والتسوية الترتيب الأعلى واختلفت مع دراسة (محاسنةوالعظامات،2018) التي جاء الترتيب الأعلى فيها لأسلوب التكامل ومن ثم التجنب فالتسوية

**فرضيات البحث:**

**الفرضية الأولى:** لايوجد فرق ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة 0.05 بين متوسطي درجات أفراد العينة على كل من أسلوب (التعاون ، الانسحاب ، المساومة ، الاستيعاب ،التنافس) وفقاً لمتغير الجنس

وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وفق متغير الجنس والجدول رقم(5) يوضح الآتي:

**الجدول رقم(5): نتائج اختبار t–test لبيان الفروق بين متوسطي درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس**

| متغيرات البحث | الذكور (n = 21 ) | | الإناث (n = 79 ) | | قيمة (t) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | M | SD | M | SD | | |
| **بعد التنافس** | 32.952 | 4.663 | 33.06 | 5.318 | – 0.087 | 0.19 |
| **بعد الانسحاب** | 30.333 | 6.467 | 30.873 | 6.865 | – 0.342 | 0.67 |
| **بعد الاستيعاب** | 20.142 | 4.35 | 20.253 | 3.943 | – 0.111 | 0.42 |
| **بعد التسوية** | 31.476 | 4.377 | 31.797 | 5.587 | – 0.244 | 0.15 |
| **بعد التعاون** | 27.381 | 4.797 | 26.898 | 4.331 | 0.444 | 0.46 |

نلاحظ من الجدول السابق أن القيمة المعنوية الناتجة عن حساب الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على أساليب حل النزاع أكبر من مستوى الدلالة(0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد فرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على أساليب حل النزاع الخمسة السابقة تبعاً لمتغير الجنس،. وتفسر الباحثة النتيجة بكون الظروف والضغوط التي يعيشها المعلمون والتي قد تؤدي إلى حدوث نزاعات ضمن بيئة العمل واحدة،، أي أنهم يخضعون ويتعايشون مع نفس الظروف النفسية والاجتماعية والتعليمية في بيئة العمل، وبالتالي فطبيعة النزاعات التي يتعاملون معها هي ذاتها لاتختلف حسب الجنس، وهذا ما يفسر عدم وجود اختلاف في الأساليب التي يتبعها كل منهم في حل النزاع. لاسيما أنه وبالرجوع إلى النظريات المفسرة للنزاع لم تؤكد أي نظرية (على حد علم الباحثة) على وجود أسباب لحدوث نزاعات بين الأفراد تعتمد

على الخصائص البيولوجية للفرد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الخطيب،2022) و(كعبية،2021) وتختلف مع دراسة (محاسنة والعظامات،2018) التي أكدت على وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثانية:** لايوجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات درجات أفراد العينة على كل من أسلوب (التعاون ، الانسحاب ، المساومة ، الاستيعاب ،التنافس) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات 98 مدرّس ومدرِّسة من أفراد العينة (اذ تم استبعاد استبانتين من المعالجة الإحصائية من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات وذلك لعدم تناسبها مع حجم العينة) كما هو موضح في الجدول رقم(6)

**الجدول رقم (6): نتائج اختبار t–test لبيان الفروق بين متوسطي درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة**

| متغيرات البحث | من 5إلى 10 سنوات (n = 32 ) | | أكثر من 10 سنوات (n = 66 ) | | قيمة (t) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | M | SD | M | SD | | |
| **بعد التنافس** | 30.93 | 5.51 | 33.92 | 4.73 | –2.63 | **0.007** |
| **بعد الانسحاب** | 28.53 | 6.7 | 31.74 | 6.65 | – 2.23 | **0.02** |
| **بعد الاستيعاب** | 19.9 | 4.3 | 20.4 | 3.9 | 0.59 | 0.55 |
| **بعد التسوية** | 30.03 | 4.7 | 32.5 | 5.53 | – 2.17 | **0.032** |
| **بعد التعاون** | 25.28 | 4.32 | 27.79 | 4.3 | – 2.7 | **0.008** |

نلاحظ من الجدول السابق أن القيمة المعنوية الناتجة عن حساب الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على أساليب حل النزاع أصغر من مستوى الدلالة(0.05) على معظم الأبعاد وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد فرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على أساليب حل النزاع تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، باستثناء بعد الاستيعاب اذ تبين النتائج أن القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة وبالتالي لا يوجد فرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على بعد الاستيعاب. وتفسر الباحثة النتيجة بأن أساليب حل النزاع هي مهارة يمكن اكتسابها من خلال الخبرات والتجارب، اذ يفترض أنه كلما زادت خبرة الفرد ازدادت قدرته على التعامل مع الضغوط المهنية، وإدارة الانفعالات الناتجة عنها وهذا بدوره يساعد في تنمية مهارته في استخدام الأسلوب الأكثر ملاءمة للموقف من بين الأساليب الخمسة، أما فيما يخص عدم وجود فروق على بعد الاستيعاب فترى الباحثة أن الأمر قد يعود لأسلوب التنشئة والبيئة اللذان يلعبان دوراً بالغ الأهمية في تعزيز مفهوم المرغوبية الاجتماعية والذي يتمثل بتقديم تنازلات تتعلق بالأفكار أو الحقوق أو القيم.. في سبيل الحفاظ على العلاقات والمكانة الاجتماعية في بيئة العمل. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (كعبية،2021) التي وجدت أن الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة كانت لصالح الأفراد من ذوي الخبرة

أقل من 5 سنوات، ومع دراسة(المحاسنة والعظامات،2019) التي وجدت فروق باستخدام أسلوب التجنب فقط تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

**المقترحات:**

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج تقترح الباحثة:

* إقامة دورات تدريبية للمدرسين لتعزيز فهمهم لأساليب حل النزاع كمتغير نفسي وآثار استخدام كل أسلوب على حدى بما يساعدهم في اختيار الأسلوب المناسب وفقاً لموقف النزاع ويزودهم بمهارات استخدام أسلوب التعاون على اعتباره الأسلوب الأكثر إيجابية والذي يضمن مضلحة جميع الأطراف

*حث المسؤولين في مديريات التربية والتعليم على إجراء دراسات تساعد على فهم أسباب النزاعات ضمن بيئة العمل (المدرسة) وتحديدها بصورة دقيقة بما يساعد في التقليل منها من جهة وبالتعامل معها بطريقة إيجابية وصحية من جهة أخرى

*تبني مبدأ الإنصاف في المعاملة التي يتلقاها المدرسون وفي توزيع المهام والمكافآت والحوافز بما يضمن حصول كل مدرِّس على مايستحقه ويخفف من حدوث النزاعات التي قد يكون سببها الظلم أو التمييز.

* الاهتمام بالصحة النفسية للمدرِّس من خلال إقامة ورشات العمل والدورات التدريبية التي تفيدهم في تحديد الضغوط التي تتعلق بالمهنة وأساليب مواجهتها، وبالمشاعر وطرق التعبير عنها وأساليب إدارة الانفعالات بما يساعدهم في التعامل مع النزاعات بصورة صحية وإيجابية.

* إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بأساليب حل النزاع وربطها مع متغيرات أخرى كالصحة النفسية والتوافق النفسي، وعلى عينات مختلفة بما يساعد في فهم أكبر لها.

**المراجع**


- بورغدة ، حسين( 2005)، **إدارة الصراعات التنظيمية** ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير 7العدد 5
- خميسي،بسمة(2023) **دراسة تحليلية حول مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المنظمات**.الجزائر .جامعة سطيف
- شواقفة،آيات،الخطيب،تسنيم(2022) **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين**، جامعة جدارا، الأردن
- عطية،محسن(2009) **البحث العلمي في التربية (مناهجه،أدواته، وسائله الإحصائية)** دار المناهج،الأردن
- عميان، محمود سلمان،( 2004) **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن
- قريشي، عبد الكريم ورويم، فايزة (2015 ) **الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي**، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية،جامعة قاصدي مرباح الجزائر، 163
- كاسوحة ، سليمان (2019) . **فاعلية برنامج تدريبي قائم على نموذج روزنبرغ في التواصل اللاعنفي لتغيير أساليب حل النزاع لدى طلبة جامعة دمشق** ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس ، المجلد17 ، العدد 3 ، (55-84).
- كعبية،مثقال(2021) **أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين**،مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية ،فلسطين
- ماضي،خالد(2014) **دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق علي المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ**، جامعة المنوفية

- محاسنة، أحمد ؛ العظامات ، عمر(2019). **استراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي المدارس في لواء قصبة المفرق وعلاقتها بكفاءة الاتصال** ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، المجلد 15 ، العدد 1.
- محمد،محمد(2018) **أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العالمين**، جامعة آل البيت
- مرزوق، ابتسام(2011) **استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين**، الجامعة الإسلامية،غزة.
- Kilman. Ralph(2015)Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, University of Pittsburgh.
- Kühn, M., & Poole, M. S. (2000). The Effects of Conflict Management Styles on Group Decision Outcomes, Journal of Conflict Resolution, NYM,USA.
- Rahim, M.A. (2011). Managing conflict in organizations ($4^{th}$ ed). Transaction Publishers.
- Shanka،E.،Tho،M.(2017)، Conflict Management and Resolution Strategies between Teachers and School Leaders in Primary Schools of Wolaita Zone, Ethiopia، Journal of Education and Practice، Vol.8, No.4.
- Wishahi, M. (2002). The management of organizational conflict with the administrators of the Ministry of Youth and Sports in Palestine, (Unpublished MA dissertation). An-Najah National University Nablus, Palestine