

تاريخ الإرسال (2018-04-02)، تاريخ قبول النشر (2018-04-24)

أ. نجوى ابراهيم محاميد^{1*}
أ.د عبد الحكيم ياسين حجازي¹
د. رامي طشطوش¹

¹ جامعة اليرموك - الأردن

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: naiwa.zalat@gmail.com

درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين

المخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (236) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون باعداد استبانة لهذا الغرض تكونت من جزأين، الجزء الأول شمل على المتغيرات الشخصية للمستجيبين، والجزء الثاني تكون من (40) فقرة تقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي، و(39) فقرة تقيس الأداء المدرسي. وطبقت أداة الدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت كبيرة، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية ل فقرات مجالات مستوى الأداء المدرسي لدى معلمي مدارس الإعدادية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وبين درجة الاداء المدرسي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.835).

كلمات مفتاحية: أساليب إدارة الصراع التنظيمي، الأداء المدرسي، المدارس الإعدادية، مديري المدارس

The Degree of Practicing Conflict Management by Schools' Principals at Al-Muthalath Al-Shamali District and its Relation with Schools' Performance from Teachers' Point of View

Abstract:

The study aimed to identify the paracrice of intermediate schools in the northern triangele region for organizational conflict management and its relationship with school performance from teachers' perspective. The sample of the study was consisted of 236 male and female teachers, and to achieve the goals of the study, the researchers have developed a questionnaire for this purpose and it consisted of two pars, the first included the respondants' personal variables and the second included 40 items that assesss organizational conflict management method and 39 items that assess school performance. After checking for its consistency and reliability, the tool was applied and the descriptive approach was utilized in this study. The results of the study indicated that intermediate schools principals' practice level for organizational conflicts' management in the northern triangle region was high , and means for the items of school performance in the northern triangle region were at high level from their perspective, and finally the results indcated a significant statistical positive corrlatin between principals practice for organizationa; conflict management methods and school performance level as the correlation value was (0.835).

Keywords: Methods of organizational conflict management, school performance, middle schools, school principals.

مقدمة

تعتبر التربية المحرك الأساسي في بناء المجتمعات، فهي من أهم الوسائل التي يستعان بها لحل القضايا الاجتماعية والاقتصادية، فمن خلالها يمكن تقدم وتطور وتنظيم حياة الافراد، فهي المؤثر في سلوكهم وتنشئتهم وإكسابهم القيم الملائمة للمجتمع الذي ينتمون اليه (بكار، 2011: 45)

وللمؤسسات التربوية دور كبير في تطور المجتمع وارتقائه فمن خلالها يتم نقل المهارات والمعارف للافراد وتنمية اتجاهاتهم وتحسين سلوكهم بما يتناسب مع متطلبات المجتمع وحاجاته. فالمدرسة تعتبر حقل لإعادة إنتاج، كونها تحقق الاندماج الاجتماعي للفرد من خلال إقحامه في الحياة الاجتماعية. (عبد القادر، سالم، 2014)

ولا شك ان تنمية المجتمع وتطوره تتعلق بإدارة السليمة للمؤسسات التربوية، فالتقدم يتعلق بالكفاءة الإدارية العالية التي تؤهل الافراد لتحقيق أهدافهم وزيادة معدلات الإنتاج، أما التخلف فينطوي على قصور النمط الإداري المتبع في الوصول إلى المعدلات التنموية المرجوة لتحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته (وشاحي، 2002).

ولم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة بل أصبحت عملية مهنية إنسانية تهدف الى توفير الظروف والإمكانات لمساعدة المعلمين على القيام بواجباتهم على أكمل وجه، فأداء المعلمين لا يتوقف على قدراتهم وكفاءتهم بل أيضا يتعلق بالمناخ المدرسي ويتعامل المدير مع المعلمين (هيجان، 2005).

كما يعتمد نجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها على عدد من المتغيرات التنظيمية، من أهمها تمكن القائد التربوي من ادارة الصراعات التنظيمية بمهنية وبما يتناسب مع أهداف مؤسسته التربوية، إذ يؤثر الصراع التنظيمي تأثيراً مباشراً على رضا العاملين بالمؤسسة وعلى مستوى أدائهم. (سليم، 2008)

وتشير أبو غالي (2009) الى اهم الأسباب التي تثير الصراعات داخل المؤسسة وهي الاعتماد المتبادل في العمل حيث تعتمد مجموعتان على بعضهما البعض لانجاز عملها وتحقيق أهدافها، وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين المجموعتين إلا انه ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط. كما ان غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما يعمل على ازدياد حدة الصراع.

أما الجعبري (2013) فيحدد ثلاثة مستويات للصراع داخل مؤسسة التعليم:

أولاً: الصراع الفردي داخل الشخص ذاته وذلك لتعدد البدائل المتاحة، والتزامه باتخاذ القرار.

ثانياً: الصراع بين الأفراد: ومن أسبابه عدم الاتفاق على الأهداف والخطط واختلاف وجهات النظر، المشاعر والانطباعات تجاه قضايا مختلفة.

ثالثاً: الصراع بين الجماعات: وهذا يبرز بالصراع بين مستويات السلطة، وبين الإدارة الوظيفية والصراع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية وبين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

ويرى الطويل (2001) ان الصراع ظاهرة اجتماعية نفسية، حتمية الوجود في المؤسسات المختلفة، لاختلاف المفاهيم والاهتمامات والدوافع والمصالح.

وبحسب نموذج (Rahim;2001) هناك خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي

1: التكامل: يقوم على الاهتمام الكبير بالنفس وبالآخرين، حيث التعاون المشترك بين أطراف الصراع.

2: الارضاء: يقوم على الاهتمام منخفض بالنفس، والاهتمام بالآخرين، حيث يتنازل أحد الطرفين عن مصالحه على أمل الحصول على شيء آخر في المقابل.

3: الهيمنة: يقوم على الاهتمام العالي بالنفس والاهتمام المنخفض بالآخرين، حيث يقوم الإداري باستخدام القوة لتحقيق مكاسبه وأهدافه الشخصية، مع إهماله لحاجات الأفراد الآخرين ومحاولته إخضاعهم له.

4: التجنب: يقوم على الاهتمام القليل بالنفس وبالآخرين، ولهذا الأسلوب ارتباط بالانسحاب والتهرب من المسؤولية، ويخفق الشخص المتجنب في إشباع حاجاته الشخصية فضلا عن حاجات الطرف الآخر.

5: التسوية: يقوم على الاهتمام المتوسط بالنفس وبالآخرين، وهي مقرونة بمبدأ الأخذ والعطاء، وبموجب هذا الأسلوب يتخلى كلا الطرفين عن شيء ما بغية الوصول إلى قرار مقبول.

وتؤثر ممارسة أساليب إدارة الصراع في المؤسسة على أداء العاملين فيها، فإذا تعامل المدير مع الصراع باعتباره ظاهرة ايجابية واستخدم العقلانية والمنطق للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات حافظ على روح المنافسة والإبداع، ما يؤدي الى تحسين أداء العاملين، اما إذا كبت الصراع واهمله فسيؤثر ذلك سلبا على أدائهم (المؤمنى، 2006).

اما المغربي(2000) فيرى أن للصراع التنظيمي آثاراً ايجابية تتطلب من الإدارة استثمارها لصالح المؤسسة، فإذا ما أديرت الصراعات بالأسلوب المناسب كان من السهل تحقيق أهداف المؤسسة والتي غالباً ما تركز على رفع الأداء المدرسي، باعتباره عنصراً هاماً في العملية التعليمية التعليمية.

وينظر للأداء على أنه من العمليات الإدارية الأساسية المهمة في المؤسسة، فهو محصلة لتفاعل موارد المؤسسة المادية والبشرية، وإن كان يعتمد بدرجة رئيسة على أداء الأفراد العاملين في تلك المؤسسات بمختلف مستوياتهم، فهو العنصر المهم في التأثير في الأداء الكلي للمؤسسة وقدرتها على توجيه الموارد الأخرى نحو تحقيق الأهداف المحددة، وبذلك فإن أي تحسين في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يؤدي إلى تحسين في الأداء التنظيمي الشامل للمؤسسة (قرواني، 2016).

أما الأداء المدرسي فيشار له بحجم التأثير الإيجابي في الأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون به (Arnold and Publick, 2003).

وأكد جودل ومارتن (Goedele, Martin, 2009) أن مبادئ الأداء المدرسي تتجسد في غرس التحسين والتطوير كثقافة تنظيمية تبدأ من داخل المدرسة، وذلك بالاستمرارية في التطور من خلال البرامج والمشاريع التربوية الهادفة، والاعتماد على معايير محددة للحكم على مستوى الأداء وباستخدام أدوات علمية مقننة، وتفعيل برامج الإنماء المهني في ضوء الاحتياجات التدريبية، وتفعيل التكامل بين أدوار العاملين في تطوير الأداء المدرسي، والاستثمار الأفضل لكافة الموارد البشرية والمادية المتاحة بالمدرسة.

وبحسب مصطفى (2005) فإن نظام تطوير الأداء المدرسي يهدف إلى تحقيق تجويد مخرجات النظام التعليمي، وتنمية المدرسة كمؤسسة قائمة بأدوارها في المجتمع، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة التقويم الذاتي لدى العاملين بالمدرسة، وتفعيل أدوار المعلمين الأوائل كمشرفين مقيمين بالمدرسة، وتنمية مهارات العمل بروح الفريق والعمل التعاوني لدى العاملين، وتمكين المدرسة من الاستفادة من إمكانياتها البشرية والمادية بفاعلية أكبر.

الدراسات السابقة:

قام (القرواني، 2016) بدراسة هدفت الكشف عن درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، ولجمع البيانات أعد الباحث استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (600) من العاملين بالجامعات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى انه يوجد تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

كما وأجرى محمد (2016) دراسة هدفت إلى تقويم فاعلية التخطيط التربوي في تطوير الأداء المدرسي في المدارس الأساسية في محافظة الجوف اليمنية. وتكونت عينة الدراسة من (345) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط وثيق بين التخطيط التربوي وفاعليته في تطوير الأداء المدرسي، وأن التشجيع المستمر للمعلم أدى إلى تطوير امكانياته العلمية والمهنية وارتفاع استفادة الطلاب من محور التخطيط للمتعلم، لوجود برامج ارشادية فاعلة.

أما أبو سنيينة والبياتي (2014) فقاما بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة.

كما وأجرى الجعافرة (2013) دراسة هدفت الى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، وتكونت عينة الدراسة من من (225) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي.

كما وأجرى الغامدي (2013) دراسة هدفت الى التعرف على درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة، والكشف عن الفروق بين آراء افراد العينة تبعاً للوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال التعليم والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية. وتكونت عينة الدراسة (148) مديراً من المدارس الثانوية والمتوسطة، وقد توصلت الدراسة الى أن درجة جودة أداء القيادة التربوية بالمدارس المتوسطة والثانوية كانت بدرجة كبيرة. وتبين ان لعدد الدورات التدريبية دور مؤثر في رفع كفاءة المديرين.

وتناولت باترسون (Patterson، 2010) أثر عدم حل الصراع على صحة وأداء المنظمة وكذلك التدريب على قرارات الصراع استراتيجية لتطوير القيادات وتحسين نجاح العمل. واستخدمت أسلوب التدريب على قرارات الصراع استراتيجية لتطوير القيادة جنباً إلى جنب مع استراتيجية تحسين وتطوير نجاح العمل التنظيمي. وأظهرت الدراسة أن عدم حل الصراع بين الموظفين يمكن أن يؤثر سلباً على صحة ونجاح المنظمة.

أما دراسة الخالدي (2008) فقد هدفت الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي والتعرف على مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة

وعلى العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلماً من معلمي المدارس الثانوية. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين جاءت بدرجة متفاوتة، وأن أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

اما دراسة ماكيا (Makia,2008) فهدفت الى التعرف على نظام تقييم المدارس في اليابان من وجهة نظر مديري المدارس ونوابهم على عينة الدراسة (227) مديراً لمدرسة ابتدائية وثانوية في منطقة هيشكاوا وقد توصلت الدراسة الى ان نظام التقييم مناسب لقياس أداء مديري المدارس بدرجة كبيرة. وان مديرو المدارس اليابانية يتمتعون بسمة محترمة حول امتلاكهم لشخصية قيادية عالية في المجتمع من خلال القيام بمهام مشتركة والتركيز على التعليم من أجل تيسير التطوير في مهمات المدرسة على الصعيد الأكاديمي والاجتماعي. وان مدير المدرسة متمكن لديه أخلاقيات عمل، ويعتبر مثلاً للمدرسة والمجتمع.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الصراع التنظيمي والأداء المدرسي تبين أن هناك أهمية لدراسة أساليب ادارة الصراع التنظيمي والأداء المدرسي وذلك لتأثيرهما في تحقيق اهداف المدرسة، وقد تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع أساليب إدارة الصراعات التنظيمية وعلاقته بمتغيرات عديدة كالولاء التنظيمي، والروح المعنوية، وموضوع الاداء المدرسي وعلاقته بالتخطيط التربوي، وقد اتفقت الدراسة الحالية في أهمية موضوع إدارة أساليب الصراعات التنظيمية، مع دراسة (Patterson, 2010) التي بينت ضرورة إدارة الصراعات داخل المؤسسة، كما واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (قرواني، 2016) من حيث وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات. ومع دراسة (جعافرة، 2013) من حيث درجة ممارسة المديرين لإدارة الصراعات والتي حصلت على درجة مرتفعة، ودراسة (الغامدي، 2013) من حيث درجة أداء المديرين والذي حصل على درجة كبيرة. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أبو سنيينة والبياتي، 2014) من حيث درجة ممارسة إدارة الصراعات وعن غيرها من الدراسات الأخرى في مدى شموليتها لمجالات الأداء المدرسي.

لاحظ الباحثون ان الدراسات العربية منها والأجنبية لم تسلط الضوء على العلاقة بين ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأداء المدرسي مما عزى بالباحثين فكرة اجراء دراسة ميدانية حول هذا الموضوع ايماناً منهم بأهميته في دفع عملية التعليم والتعلم وانعكاس ذلك على المجتمع ككل. وتعتبر الدراسة الحالية من وجهة نظر الباحثين دراسة مميزة وحديثة من ناحية الموضوع، العينة، والنتائج.

مشكلة الدراسة:

ان الظروف الاجتماعية الاقتصادية الصعبة التي يعاني منها الوسط العربي في اسرائيل بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص تؤثر على العملية التعليمية التربوية حيث يشعر المعلم بقلّة الدافعية وعدم الرضا، بل بعدم الاستقرار النفسي، ما يهيئ الفرصة لخلق صراعات تنظيمية داخل الافراد أنفسهم وبين بعضهم البعض في المؤسسة التربوية.

ولعل تطبيق برنامج "الأفق الجديد" المتبع في المدارس الابتدائية والإعدادية له انعكاساته السلبية على المناخ العام للمدرسة حيث وبحسب هذا البرنامج، يلتزم المعلم صاحب الوظيفة الكاملة بتعليم (36) ساعة أسبوعية يتطلب منه خلالها القيام بمهام عديدة تنقل على كاهله، وتجعله يشعر بالضغوطات النفسية، ما يؤثر في اتجاهاته المهنية وعلاقته الاجتماعية داخل المؤسسة، وقد أشارت نتائج الأبحاث التي أجريت مؤخراً استياء المعلمين من هذا البرنامج لما يتسبب به من ضغوطات نفسية عند العاملين (الفحل، احمد، 2012).

كما ان سياسة حكومة إسرائيل في رقابة المعلمين العرب ومنعهم من طرح مواضيع من واقعهم، ساهمت في تطوير "ثقافة الصمت" في أوساط المعلمين العرب بكل ما يتعلق بمكانتهم الشخصية والوطنية والمهنية ما يؤثر أيضاً على روحهم المعنوية ودافعيتهم للانجاز (الحاج، 1996)، أضف لذلك هرمية العلاقات بين العاملين في المؤسسة التعليمية بمستوياتها المختلفة والتي تحد من مبادرات المعلمين للتغيير ما يبيهم في نمط واحد يشعروهم بالاستياء والضغط الداخلي. (لجنة متابعة قضايا التعليم العربي، 2013). ما يؤدي الى عدم الاستقرار في الجهاز الإداري وقد يكون ذلك سبباً في نشوء الصراعات بين الموظفين داخل المدارس. وتزداد حدة المشكلة عند الحديث عن النقص في الموارد المادية والبشرية في المدارس العربية والتي لها دور كبير في التأثير على مستوى الرضا عند العاملين حيث يتبين من الإحصائيات وجود فجوات كبيرة في الميزانيات المخصصة للوسط العربي مقارنة بالوسط اليهودي، كذلك النقص في القوى البشرية الداعمة للمؤسسة التعليمية في جهاز التعليم العربي. (طه، 2013)

ان وجود مثل هذه الاستياءات والشعور بالضغط النفسي عند العاملين بالمؤسسة التعليمية يجهز أرضية خصبة لوجود الصراعات التنظيمية، خاصة ان الصراع التنظيمي حقيقية حتمية موجودة في كل المؤسسات المختلفة، لذلك أراد الباحثون القيام بدراسة تتعلق بإدارة الصراع التنظيمي في المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وعليه فان مشكلة الدراسة تتحدد في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- 1 . ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟
- 2 . ما درجة الأداء المدرسي في المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي من وجهة نظر المعلمين؟
- 3 . هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وبين درجة الاداء المدرسي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1 . التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بغية تحسينها وتطويرها.

2. التعرف على درجة الأداء المدرسي للمدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي من وجهة نظر المعلمين.
3. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وبين درجة الأداء المدرسي.

أهمية الدراسة

- تتبع أهمية الدراسة من خلال الجهات التي ستستفيد منها، ومن المؤمل أن يستفد من نتائج هذه الدراسة:
- القائمين على البرامج التدريبية من خلال التعرف على أساليب إدارة الصراع بهدف التخفيف من تلك الصراعات وذلك باختيار الأسلوب المناسب لإدارة تلك الصراعات
 - متخذي القرار الإداري في المؤسسات التربوية، لإدارة الصراعات داخل المؤسسات التربوية، وبيان أثرها الفعال على الأداء المدرسي لعناصر العملية التعليمية في المدارس والمؤسسات التربوية، ومديري المدارس وذلك من خلال ما ستوضحه النتائج من قصور في تطبيق سياسات إدارة الصراع.
 - إفادة الباحثين وطلبة الدراسات العليا المهتمين بهذا الموضوع من خلال تزويدهم بمرجع جديد في مجال البحث العلمي، وإثراء الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة؛ لذا فإن تناول هذا الموضوع يقدم معلومات علمية حول إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء المدرسي.

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة من خلال الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الأول من العام الدراسي 2017.
- ويتوقف تعميم نتائج الدراسة على الخصائص السيكومترية لأداتها (خصائص الصدق والثبات).

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

أساليب إدارة الصراع التنظيمي: عرفها وشاحي (2002:10) بأنها "الطرق التي يستخدمها الفرد في مواجهة الصراع وتدبره، وتوصف من خلال بعدين أساسيين هما، بعد الحزم الذي يمثل مدى محاولة الفرد لإرضاء اهتماماته الخاصة والثاني هو بعد التعاون الذي يمثل مدى محاولة الفرد إرضاء اهتمامات الآخرين"، أما إجرائياً فيعُرف أنه الدرجة التي يسجلها المستجيبين على أداة الدراسة التي تقيس مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

الأداء المدرسي: "المخرجات أو الأهداف التي تسعى المدرسة بكامل عناصرها (أفراد، مبنى مدرسي، منهج مدرسي، بيئة تعليمية تعليمية) إلى تحقيقها" (مزهودة، 2001: 86)، أما إجرائياً الدرجة التي يسجلها المستجيبين على أداة الدراسة التي تقيس مستوى الأداء المدرسي للمدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة؛ وذلك لملاءمته لهذه الدراسة وللإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، وهو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها (الاعا والأستاذ، 2000، 83)

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي والبالغ عددهم، (829) معلماً ومعلمة، خلال العام الدراسي (2017م)، كما هو مبين في الجدول (1):

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة

المتغير	فئاته	العدد
الجنس	ذكور	282
	إناث	547
	المجموع	829
المؤهل العلمي	دبلوم	331
	دراسات عليا	497
	المجموع	829
الخبرة	من 1 الى أقل من 5 سنوات	152
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	301
	أكثر من 10 سنوات	376
	المجموع	829

عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، والبالغ عددها (249) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي، والبالغ نسبتهم (30%) من إجمالي عدد المعلمين البالغ (829) معلماً ومعلمة، وبعد ان تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة استرجعت الباحثة (244) استبانة، وتم استبعاد (8) استبانة لعدم اكتمال الإجابة عنها. والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	المتغير
41.5	98	ذكر	الجنس
58.5	138	انثى	الجنس
23.3	55	من (1) الى أقل من (5) سنوات	سنوات الخبرة
25.8	61	من (5) الى أقل من (10) سنوات	سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئات	
50.8	120	من (10) سنوات فأكثر	
29.7	70	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
70.3	166	دراسات عليا	
100.0	236	المجموع	

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلة الدراسة، قام الباحثون بأعداد استبانة لهذا الغرض، وقد تم استخدام الاستبانة لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، حيث تم الرجوع لدراسة (قرواني، 2016)، (عطية، عودة، 2016)، (جعافرة، 2013)، (أبو رزق، 2012)، (عبد العال، 2009) للاستفادة منها في بناء أداة الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من جزأين، يشتمل الجزء الأول على المتغيرات الشخصية للمستجيبين (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) ويتكون الجزء الثاني من فقرات تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لأساليب الصراع التنظيمي، وفقرات تقيس الأداء المدرسي للمعلمين.

كذلك فقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج، (درجة قليلة جداً، درجة قليلة، موافق بدرجة متوسطة، موافق، موافق بدرجة كبيرة) للحكم على درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، فقد أعطيت الإجابة موافق بدرجة قليلة جداً (1)، موافق بدرجة قليلة (2)، موافق بدرجة متوسطة (3)، موافق بدرجة كبيرة (4)، موافق بدرجة كبيرة (5).

وللحكم على درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المعيار الآتي للحكم على الدرجة:

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

$$\text{مدى الفئة} = 0.8 = \frac{5-1}{5}$$

وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

جدول (3): المحك المعتمد للدراسة

#	المتوسط الحسابي	التقدير
1.	من (1) الى أقل من (1.80)	قليل جداً
2.	من (1.80) الى أقل من (2.60)	قليل
3.	من (2.60) الى أقل من (3.40)	متوسط
4.	من (3.40) الى أقل من (4.20)	كبير
5.	من (4.20) الى أقل من (5)	كبير جداً

صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على (15) محكمًا من ذوي الخبرة والاختصاص في جامعة اليرموك والجامعات الأردنية الأخرى، وقد تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم. وبناء على إجماع ما يزيد عن (80%) من مجموعة المحكمين تم تعديل واستبدال بعض الفقرات، حيث تم حذف (4) فقرات وإضافة (9) فقرات جديدة تتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك إعادة صياغة بعض الفقرات المتعلقة بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (40) معلماً ومعلمةً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها. وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة الذي تنتمي إليه، وكما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
** .81	29	** .66	15	** .87	1
** .85	30	** .64	16	** .82	2
** .79	31	** .79	17	** .78	3
** .84	32	** .76	18	** .82	4
** .86	33	** .71	19	** .89	5
** .85	34	** .83	20	** .80	6
** .82	35	** .86	21	* .36	7
** .85	36	** .87	22	** .68	8
** .81	37	** .78	23	** .52	9
** .78	38	** .81	24	** .46	10
** .86	39	** .85	25	** .66	11
** .83	40	** .84	26	** .60	12
		** .74	27	** .79	13
		** .67	28	** .85	14

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يظهر الجدول (4) أن معاملات الارتباط بين فقرات مجالات درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومجال الدراسة والأداة الكلية، كانت مناسبة، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.36-0.89). كما تم حساب معاملات الارتباط لمقياس الأداء المدرسي والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5) معاملات الارتباط للأداء المدرسي بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
**0.86	**0.82	27	**0.85	**0.76	14	**0.75	**0.73	1
**0.83	**0.73	28	**0.81	**0.72	15	**0.73	**0.72	2
**0.88	**0.75	29	**0.71	**0.78	16	**0.85	**0.86	3
**0.89	**0.78	30	**0.80	**0.78	17	**0.83	**0.81	4
**0.84	**0.77	31	**0.91	**0.79	18	**0.88	**0.86	5
**0.87	**0.70	32	**0.88	**0.81	19	**0.85	**0.78	6
**0.85	**0.80	33	**0.86	**0.72	20	**0.90	**0.83	7
**0.88	**0.76	34	**0.88	**0.76	21	**0.83	**0.73	8
**0.95	**0.84	35	**0.87	**0.74	22	**0.82	**0.82	9
**0.93	**0.84	36	**0.95	**0.84	23	**0.90	**0.86	10
**0.92	**0.78	37	**0.92	**0.79	24	**0.85	**0.86	11
**0.81	**0.77	38	**0.92	**0.81	25	**0.92	**0.87	12
**0.76	**0.65	39	**0.92	**0.84	26	**0.84	**0.74	13

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.65-0.87)، ومع المجال (0.71-0.95) ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة: الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار (test - Re test)؛ والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة. حيث تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية وعددها (40) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، لمرتين بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ اذ بلغ (0.98) واعتبرت هذه النسبة مناسبة لغايات هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة:

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي من خلال برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون

عرض النتائج ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع

التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس

الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي

لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	يطلب المدير من الآخرين تبني وجهة نظر إيجابية لتحسين المناخ المدرسي	4.00	1.033	كبيرة
2	3	يضع المدير أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع	3.96	1.014	كبيرة
3	1	يساعد المدير المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم	3.86	1.054	كبيرة
4	2	يحث المدير أطراف الصراع على تبادل الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل.	3.84	.989	كبيرة
5	27	يشدد المدير في مطالبه حتى يصل للحل المناسب للمشكلة	3.81	.961	كبيرة
6	34	يستخدم المدير العقلانية والمنطق السليم لفك الخلافات بين المعلمين	3.80	1.092	كبيرة
7	7	يستخدم المدير سلطته لحل الصراعات	3.78	1.045	كبيرة
7	17	يستمد المدير الحلول من القوانين والأنظمة لفض الخلافات بين الأطراف المتصارعة	3.78	.942	كبيرة

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9	9	يستخدم المدير الحزم والشدة لضبط الأمور في المدرسة	3.75	.984	كبيرة
9	21	يسعى المدير مع معلميه للتوصل الى حل يرضي الجميع	3.75	1.115	كبيرة
9	33	يبيد المدير استعدادا ومسؤولية لحل الصراعات	3.75	1.031	كبيرة
12	4	يتعاون المدير مع معلميه للوصول الى قرارات مقبولة للجميع	3.74	1.141	كبيرة
13	22	يقترح المدير أرضية مشتركة لحسم الخلافات	3.72	1.010	كبيرة
13	36	يحاول المدير الحفاظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة	3.72	1.121	كبيرة
15	20	يتجنب المدير اثاره العوامل المسببة للصراع	3.71	1.093	كبيرة
35	35	يعمل المدير على عدم ايذاء مشاعر المتنازعين	3.71	1.154	كبيرة
17	25	يعمل المدير على نبذ الأفكار التي تؤدي اثاره الصراع	3.69	1.157	كبيرة
17	26	يقرب المدير بين وجهات نظر المعلمين للحد من الخلافات.	3.69	1.076	كبيرة
19	10	يسعى المدير الى تحقيق اهداف المدرسة بغض النظر عن اهداف المعلمين	3.68	1.051	كبيرة
20	19	يخفي المدير خلافاته الشخصية مع المعلمين	3.67	1.228	كبيرة
21	24	يبدل المدير جهودا للوصول الى حل يرضي جميع الأطراف المتصارعة	3.65	1.023	كبيرة
22	13	يعالج المدير الخلافات التي تطرأ بين العاملين في المدرسة	3.64	1.057	كبيرة
22	14	يهتم المدير بشكاوى الأطراف المتنازعة	3.64	1.007	كبيرة
22	39	يستفيد المدير من أفكار الآخرين في حل المشاكل التي تعترضه في المدرسة	3.64	1.061	كبيرة
25	5	يقدم المدير عدة بدائل لحل الصراعات مع معلميه	3.62	1.075	كبيرة

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
25	8	يفرض المدير الحلول التي تراعي حاجة معلميه	3.62	.979	كبيرة
27	29	يقوم المدير بتحليل كافة البيانات والمعلومات التي تم جمعها قبل البت فيها.	3.61	1.103	كبيرة
27	32	يقدم المدير اقتراحات مختلفة لحل الصراعات	3.61	1.049	كبيرة
29	12	يحرص المدير على محاسبة الأطراف التي تسعى الى اثاره الخلافات والصراعات في المدرسة	3.58	1.047	كبيرة
29	15	يتجنب المدير المناقشات المفتوحة مع المعلمين حرصاً على استقرار المدرسة	3.58	1.099	كبيرة
31	11	يضع المدير الخطط بالتشاور مع المعلمين	3.56	1.123	كبيرة
32	31	يضحى المدير بأهدافه الشخصية في سبيل تحقيق اهداف المدرسة	3.54	1.186	كبيرة
33	23	يطلب المدير من الجميع تقديم تنازلات في بعض الأمور مقابل تجاوز أمور اخرى	3.53	.987	كبيرة
34	16	يتجنب المدير الخلافات مع المعلمين	3.52	1.054	كبيرة
34	18	يتفادى المدير تكوين علاقات مع أي طرف على حساب الأطراف الأخرى	3.52	1.190	كبيرة
36	30	يعطي المدير الحرية للمعلمين في مناقشة المشكلات المدرسية	3.46	1.218	كبيرة
37	40	يحاول المدير تطبيق طرق وأساليب غير مألوفة لحل أي مشكلة	3.44	1.092	كبيرة
38	37	يتساهل المدير مع الآخرين في حال اختلف معهم بالرأي	3.31	1.134	متوسطة
38	38	يقوم المدير بتأجيل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالأمور الخلافية بغض النظر عن أهميتها	3.31	1.112	متوسطة
40	28	يفضل المدير موقف السكوت في بعض الأحيان تخفيفاً لحدة التوتر	3.28	1.167	متوسطة
		أساليب إدارة الصراع التنظيمي	3.65	.788	كبيرة

يبين الجدول (7) ان درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (3.65) وانحراف معياري (0.788) ،وقد يعود ذلك الى وجود معرفة وخبرة جيدة جدا لدى المديرين بأساليب إدارة الصراعات المختلفة داخل مدارسهم مما يمكنهم من ممارستها بحسب ما تتطلبه مؤسساتهم التربوية واحتياجاتها الامر الذي يساهم في تحقيق اهداف المدرسة وابعادها عن الصراعات التي ربما تؤدي الى إعاقة عمل المدرسة وفشل في العملية التعليمية، وهذا التفسير يتفق مع نتائج دراسة الجعبري (2013) التي بينت وجود علاقة بين درجة توافر الكفايات المهنية لدى المديرين ودرجة استخدامهم لأساليب إدارة الصراع. وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبو سنينة(2014)، (محمد،2016) التي أفادت نتائجها أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، ودراسة الخالدي(2008)، التي بينت ان ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين كانت بدرجات منخفضة. وحصلت الفقرة رقم (6) والتي نصها" يطلب المدير من الاخرين تبني وجهة نظر ايجابية لتحسين المناخ المدرسي" على المرتبة الأولى وكانت بمستوى كبير حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) والانحراف المعياري (1.033) وهذه النتيجة واقعية طبيعية حيث ان مديري المدارس وبشكل عام يحرصون على حث المعلمين على تبني وجهات نظر ايجابية لتحسين المناخ المدرسي وذلك لدوره ايجابيا على البيئة المدرسية وعلى أدائها وهذا يتفق مع ادبيات البحث التي تشير الى ان المناخ المدرسي يؤثر على أداء العاملين بالمدرسة، ثم حصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها " يضع المدير أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها بتعاون الجميع" بحيث يعمل المدير على جمع المعلمين وطرح مسائل وقضايا تتطلب تعاون الطاقم المدرسي، على المرتبة الثانية وكانت بمستوى كبير حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) والانحراف المعياري(1.014) ويعزو الباحثون هذه النتيجة الى ان مديري المدارس يهتمون بخلق جو تعاوني بين المعلمين حيث ان العمل بروح الفريق الواحد يحقق اهداف المدرسة ويحسن من أداء الافراد وحصلت الفقرة رقم 28 على أقل متوسط حسابي (3.28) (يفضل المدير موقف السكوت في بعض الأحيان تخفيفاً لحدة التوتر) وقد يعود ذلك لاعتقاد افراد العينة ان هذا الأسلوب هو أمر سلبي وغير محبذ من قبل مديري المدارس في حالات وجود الصراع .

السؤال الثاني: ما درجة الأداء المدرسي في المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأداء المدرسي في المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأداء المدرسي في المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	الأداء المدرسي للمعلم	3.98	.802	كبيرة
2	1	الأداء المدرسي للمدير	3.95	.819	كبيرة
3	3	الأداء المدرسي للمتعم	3.77	.934	كبيرة
4	4	المنهج المدرسي	3.70	.874	كبيرة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الترتبة
كبيرة	.958	3.55	المبنى المدرسي	5	5
كبيرة	.748	3.82	الأداء المدرسي ككل		

يبين الجدول (8) أن درجة الأداء المدرسي للمدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي كان كبيراً حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.82) بانحراف معياري (0.748)، وهذا يدل على أن أداء المعلمين، المدراء، الطلاب مرتفع وربما يعود ذلك إلى ارتفاع قدرة مديري المدارس على إدارة الصراع داخل المدارس بشكل جيد وتوفير جو سليم بحيث أن كل منهم يقوم بواجباته تجاه العملية التعليمية بكل إتقان. كما أن المنهج المدرسي والمبنى المدرسي هما أيضاً يدعمان وبشكل كبير العملية التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد (2016) التي أظهرت أن الأداء المدرسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً في مجالاتها، وحتى يكون الأداء مرتفع لا بد من الاهتمام في أداء المعلم والمتعلم والمناهج الدراسية.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على

حده، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: الأداء المدرسي للمدير

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الأداء المدرسي للمدير مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الترتبة
كبيرة	.924	4.12	متابعة انضباط العاملين بالمدرسة اثناء الدوام المدرسي	3	1
كبيرة	.901	4.10	اتاحة فرص التأهيل والتدريب المهني للمعلمين والاداريين	4	2
كبيرة	.863	4.07	الاشراف على عملية وضع الأسس التنظيمية والإشرافية لجوانب العمل المدرسي	5	3
كبيرة	.978	4.04	الاشراف على وضع الخطة العامة وبرامج الأنشطة والفعاليات المختلفة للمدرسة	6	4
كبيرة	1.004	4.04	الاهتمام بتذويت قيمة الاحترام المتبادل بين المعلمين والطلاب	14	4
كبيرة	.956	4.00	التخطيط لتقويم المناهج والبرامج التعليمية للمدرسة وتطويرها	2	6
كبيرة	.969	3.96	وضع خطة لتلبية احتياجات المتطلبات البشرية والمادية للمدرسة	1	7
كبيرة	1.098	3.95	استضافة المختصين والمحاضرين لتقديم محاضرات من شأنها تحسين العملية التعليمية.	15	8

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	10	توفير بيئة تعليمية مناسبة لتنفيذ العملية التعليمية	3.94	1.000	كبيرة
10	13	الحرص على نبذ الطائفية والعنصرية بين المعلمين من خلال الحث على العمل بشراكة	3.93	1.087	كبيرة
11	7	الإشراف على عملية تشكيل المجلس المدرسي ولجان الأنشطة المدرسية	3.87	.994	كبيرة
12	9	تنظيم حلقات اتصال بين المدرسة والمسؤولين والشخصيات الاجتماعية	3.86	1.009	كبيرة
12	12	عقد الاجتماعات والندوات التي تسهم في تحسين أداء المعلمين	3.86	1.069	كبيرة
14	8	توزيع الأعمال الإدارية في المدرسة وفقاً للاختصاصات الوظيفية	3.84	1.132	كبيرة
15	11	استخدام أدوات مناسبة لتقويم أداء المعلمين، المتعلمين، والمنهج الدراسي.	3.71	1.058	كبيرة
		الأداء المدرسي للمدير	3.95	.819	كبيرة

يبين الجدول (9) ان أداء المدير حصل على متوسط حسابي بلغ (3.95) وبدرجة تقدير كبيرة، وقد حصلت فقرة رقم (3) والتي نصها "متابعة انضباط العاملين في المدرسة اثناء الدوام المدرسي" حصلت على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة حيث كان متوسطها الحسابي (4.12) وهذا يدل على أهمية دور المدير في متابعة ما يدور باروقة المدرسة وسلوكيات المعلمين وهذا يتناسب مع دراسة (قرقش، 2002) التي تؤكد على أهمية المام المدير بمجريات العمل داخل المدرسة وما يدور بها اثناء الدوام المدرسي. اما الفقرة رقم (4) والتي نصها "اتاحة فرص التاهيل والتدريب المهني للمعلمين والاداريين" فقد حصلت على المرتبة الثانية بدرجة كبيرة وبلغ متوسطها الحسابي (4.10) وهذا يعود الى أهمية دور المدير في تشجيع المعلمين ودعمهم للتطور المهني والذي يعتبر ضرورة تنعكس اثارها على العملية التعليمية التربوية وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات في مجال التربية والتعليم.

المجال الثاني: الأداء المدرسي للمعلم

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الأداء المدرسي للمعلم مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	18	استخدام أساليب الترغيب والتحفيز في تعامله مع التلاميذ لتحسين أدائهم التعليمي	4.06	.904	كبيرة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	17	اظهار التزاما أخلاقيا بعلاقته مع الزملاء، المسؤولين، أولياء الامور	4.04	.917	كبيرة
3	16	بناء علاقات إيجابية مع الإدارة المدرسية والمعلمين والموجهين والتلاميذ	3.98	.915	كبيرة
3	20	استخدام طرق تدريس مناسبة لأهداف ومحتوى المادة التعليمية	3.98	.906	كبيرة
5	21	استخدام طرائق تقويم مختلفة لتقويم مخرجات العملية التعليمية من بدايتها حتى نهايتها	3.91	.983	كبيرة
6	19	التخطيط للدرس في ضوء الأهداف المعرفية والوجدانية والنفس حركية	3.88	.984	كبيرة
		الأداء المدرسي للمعلم	3.98	.802	كبيرة

يبين الجدول (10) ان أداء المعلم حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98) والانحراف المعياري (0.802) وهذا مؤشر إيجابي يبين ان أداء المعلمين في المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي هو مرتفع وهذا متعلق بالبيئة المدرسية التي يتواجد بها المعلم حيث ان البيئة المدرسية بمواردها البشرية والمادية تساعد المعلم على قيامه بواجباته ما يزيد من تحسين أدائه.

وقد حصلت الفقرة (18) والتي نصها " استخدام أساليب الترغيب والتحفيز في تعامله مع التلاميذ لتحسين أدائهم التعليمي" على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.06) وهذا يدل ان المعلمين في منطقة المثلث الشمالي يؤمنون ان استخدام أساليب الترغيب والتحفيز مع تلاميذهم تحسن من ادائهم التعليمي، حيث كلما استخدم التحفيز اكثر زادت الإنتاجية، فالاداء يتحسن كلما كان الحافز اقوى، كما ان للعلاقات الإنسانية دور في زيادة إنتاجية المعلم والطالب، وان استخدام المعلمين لأساليب المدح والتشجيع والتحفيز تساهم في تشجيع الطلاب على ابداء آرائهم والمناقشة مما يجعل العملية التربوية التعليمية حيوية وهذا أيضا ينعكس على أداء المعلم بحيث يصبح اكثر اهتماما بعملية التدريس والمحصلة زيادة أداء المعلم والتلاميذ.

المجال الثالث: الأداء المدرسي للمتعلم

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الأداء المدرسي للمتعلم مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	26	يشترك في الأنشطة المدرسية المتنوعة	3.84	1.019	كبيرة
2	25	يشترك في الحفاظ على النظام المدرسي	3.81	1.043	كبيرة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	24	منمك بالقيم الاجتماعية والاخلاقية	3.78	1.072	كبيرة
4	23	ممكن من استخدام مهارات التفكير المختلفة بحسب الموقف التعليمي	3.74	1.034	كبيرة
5	22	يتقن المهارات التعليمية بحسب المستوى المطلوب منه	3.69	.994	كبيرة
		الأداء المدرسي للمتعلم	3.77	.934	كبيرة

يبين الجدول (11) ان مجال الأداء المدرسي للمتعلم جاء بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.77) وبدرجة تقدير كبيرة. وقد جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "يشترك في الأنشطة المدرسية المتنوعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.84) وبدرجة كبيرة وهذا يؤكد على أهداف وزارة التربية والتعليم في العقد الحالي الذي يعنى بدمج المتعلمين بالأنشطة المدرسة لتطوير قدراتهم الذهنية والمعرفية والوجدانية والنفس حركية وبالتالي تطوير أدائهم العام. وقد حصلت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "يشترك في الحفاظ على النظام المدرسي" على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبدرجة تقدير كبيرة حيث ان الاهتمام بدستور المدرسة والحفاظ على نظامها هو من الأولويات الأولى بما فيه مصلحة البيئة المدرسية حيث ان الاهتمام بالامن والأمان والاستقرار النفسي عند الطلاب وشعورهم بالراحة النفسية يزيد ويحسن من أدائهم العام.

المجال الرابع: المنهج المدرسي

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المنهج المدرسي مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	27	تستخدم المقررات الدراسية بفعالية بما يحقق اهداف المنهج	3.87	.970	كبيرة
2	31	تحقق الأنشطة المدرسية اهداف المنهج المحددة	3.76	1.026	كبيرة
3	29	يساعد المنهج على تنمية الجوانب العقلية، الوجدانية، العملية، وتطوير التفكير المتوازن	3.69	1.006	كبيرة
3	30	ينفذ المنهج باستخدام وسائل وطرائق حديثة تلبى تحقيق الاهداف	3.69	.941	كبيرة
5	28	يعالج المنهج القضايا الوطنية والعلمية والتطورات العالمية المعاصرة	3.47	1.069	كبيرة
		المنهج المدرسي	3.70	.874	كبيرة

يبين الجدول (12) ان المنهج المدرسي حصل على المرتبة الرابعة من الأداء الكلي حيث بلغ متوسط الحسابي له (3.70) وبدرجة تقدير كبيرة وقد جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على "تستخدم المقررات الدراسية بفعالية بما يحقق اهداف

المنهج" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبدرجة تقدير كبيرة. حيث ان هذا مطلب وشرط وزارة التعليم وهناك مراقبة وتقييم هذا الموضوع. وقد حصلت الفقرة (31) والتي تنص على " تحقق الأنشطة المدرسية اهداف المنهج المحددة" على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثون ذلك الى ان المدارس الإعدادية وفي الفترة الأخيرة تحرص على استخدام الطرق الحديثة في العملية التعليمية حيث التركيز على استخدام الحاسوب والتكنولوجيا وهذا أيضا من التوصيات التي اوصت بها وزارة المعارف خلال العقد الحالي حيث تشجيع استخدام الكتب المحوسبة واللوح الذكي وطرق تدريس حديثة أخرى حيث تتلائم مع متطلبات العصر الحالي الذي يعتمد غالبا على التطورات التكنولوجية، كما أن تطبيق المناهج بمدارسنا العربية يبتعد وبشكل جزئي عن القضايا الوطنية والعلمية حيث ان مضامين المناهج لا تعطي للطالب فرصة للاندكشاف على قضايا الوطنية والقومية العربية وذلك بسبب الأوضاع الأمنية والسياسية التي تمر بها في الفترة الأخيرة هذه المنطقة. بالمقابل يفتقر وبشكل جزئي المنهاج التطرق الى التطورات العالمية المعاصرة وهذا أيضا يعود الى السياسة الخفية المرسومة وراء بناء المناهج في الوسط العربي.

المجال الخامس: المبنى المدرسي

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المبنى المدرسي مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	34	يؤمن المبنى المدرسي مواصفات الامن والسلامة المطلوبة	3.66	1.054	كبيرة
2	35	يستوفي المبنى المدرسي المواصفات التربوية والهندسية	3.61	1.056	كبيرة
3	33	يوفر المبنى المدرسي المنافذ الكافية للتهوية الطبيعية	3.58	1.113	كبيرة
4	36	يساهم المبنى المدرسي في توفير تعلم بنجاعة	3.57	1.056	كبيرة
5	32	يساعد المبنى المدرسي في توفير الهدوء والراحة للطلبة	3.56	1.167	كبيرة
5	37	يوفر المبنى المدرسي بيئة تعليمية تساعد المعلمين في أداء واجباتهم	3.56	1.111	كبيرة
5	38	تساعد الوسائل التعليمية والتقنية الموجودة بالمبنى المدرسي في تقدم العملية التعليمية	3.56	1.122	كبيرة
8	39	يوفر المبنى المدرسي مرافق رياضية، ترفيهية مناسبة تساعد التلاميذ للقيام بالأنشطة الرياضية والترفيهية	3.31	1.224	متوسطة
		المبنى المدرسي	3.55	.958	كبيرة

يبين الجدول (13) ان مجال المبنى المدرسي جاء في المرتبة الأخيرة من الأداء المدرسي العام حيث حصل على متوسط حسابي بلغ (3.55) وبدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحثون ذلك الى النقص في الميزانيات الموظفة والمعدة للمدارس العربية حيث أن البلديات والسلطات المحلية لا تمد المدارس بالميزانيات المناسبة التي تستطيع من خلالها تجهيز المبنى المدرسي بالشكل الذي يتلاءم مع مواصفات الامن والسلامة المطلوبة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (33) والتي تنص على "يوفر المبنى المدرسي المنافذ الكافية للتهوية الطبيعية" بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبدرجة تقدير متوسطة وهذا يعود الى قدم البنايات المدرسية حيث لا يوجد فيها ترميمات وتجديدات والتي تتلاءم مع المتطلبات الحالية وهذا مرة أخرى يعود الى قلة الميزانيات التي توفرها البلديات للمباني المدرسية.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وبين درجة الاداء المدرسي. للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وبين درجة الاداء المدرسي، والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي

لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وبين درجة الاداء المدرسي

أساليب إدارة الصراع التنظيمي		
الأداء المدرسي للمدير	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	** .843 .000 236
الأداء المدرسي للمعلم	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	** .687 .000 236
الأداء المدرسي للمتعم	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	** .620 .000 236
المنهج المدرسي	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	** .692 .000 236
المبنى المدرسي	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	** .625 .000 236
الأداء المدرسي ككل	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	** .835 .000 236

**** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).**

يتبين من الجدول (14) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وبين درجة الأداء المدرسي. وتعني هذه النتيجة وجود علاقة طردية إيجابية بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء المدرسي، ويرى الباحثون ان هذه النتيجة واقعية ومنطقية حيث كلما كانت درجة إدارة أساليب الصراع التنظيمي مرتفعة كان مستوى الأداء المدرسي مرتفع، حيث أن أداء المعلمين يتأثر بالمناخ السائد في مكان العمل وكلما كان هناك إدارة ناجحة لإدارة الصراعات كان هناك رضا لدى المعلمين مما يساهم في رفع وتحسن أدائهم. فإدارة الصراع بالأسلوب المناسب يحسن من صنع القرارات المدرسية ويشجع على التطوير والتغيير والابتكار، وهذا بدوره يزيد من فرصة تحسين الأداء المدرسي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عطية، مشاركة، 2016) التي بينت أن الأداء يرتبط بشكل كبير بالصراع التنظيمي.

التوصيات

- تطبيق أساليب إدارية حديثة في التعامل مع الصراعات التنظيمية من قبل المديرين في المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي.
- توفير بيئة تعليمية ووسائل تقنية داعمة تساهم في تقدم العملية التعليمية التعلمية وتحسين الأداء المدرسي.
- تشجيع التنافسية الإيجابية بين العاملين والوحدات الإدارية باعتبارها شكلاً من أشكال الصراع الإيجابي.
- تنظيم مؤتمرات علمية وورشات تدريبية للعاملين الإداريين في مدارس منطقة المثلث الشمالي للتعرف على الأساليب الحديثة والفاعلة لإدارة الصراعات التنظيمية في المدارس.

المراجع:

- أبو سنيينة، عومية، البياتي عبد الجبار. (2014). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. 10(1)، ص 101-119.
- أبو غالي، عطف. (2009). التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس في محافظات غزة. مجلة الجامعة الإسلامية. 17(2)، ص 419-464.
- أبو رزق، صلاح، الأغا، صهيب، الخطيب، عامر. (2012). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- الأغا، احسان، الأستاذ، محمود. (2000). مقدمة في تصميم البحث التربوي. غزة: الرنتيسي.
- الجعفرية، صفاء. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية، 40(2)، ص 1663-1687.
- الجعبري، راتب. (2013). دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الاعمال كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.
- الحاج، ماجد. (1996). التعليم عند العرب في إسرائيل؛ السيطرة والتغيير الاجتماعي، الجامعة العبرية.
- الخالدي، احمد. (2008). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، كلية التربية.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2001). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي في النظم. سلوك الأفراد والجماعات. ط 3، دار وائل: عمان.
- الغامدي، علي. (2013). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية المتوسطة بالمدينة المنورة. دراسات العلوم التربوية. مجلد 40، ملحق 3. مجلة الجامعة الأردنية. ص 1068-1096.
- الفحل، عيسى، احمد، محمود. (2012) اتجاهات ورضا معلمي الوسط العربي تجاه دمج برنامج "أفق جديد" في المدارس الابتدائية بإسرائيل. مجلة الجامعة. اكااديمية القاسمي، باقة الغربية.
- المغربي، كامل. (2000). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط 3، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن
- المومني، واصل. (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية. ط 1. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- بكار، عبد الكريم. (2011). حول التربية والتعليم. ط 3. دار القلم: دمشق.
- سليم، محمد. (2008) الارتياح المهني وعلاقته بدوافع المهنة وأثرهما في الأداء لدى معلمي اللغة العربية بسلطنة عُمان. المجلة العُمانية للعلوم التطبيقية.

طه، مجدي. (2013). واقع التعليم في المدارس العربية بين سياسات التمييز والوضع الراهن.

<http://www.kufur-kassem.com/news-17-121647.html>

عبد العال، رائد، الآغا، محمد. (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. مجلة الجامعة الإسلامية. غزة. ص 1-223

عبد القادر، سالمى. (2014). دور المؤسسة التربوية في ادماج الفرد في المجتمع. مجلة العلوم الإنسانية. عدد 15. ص 1-239

عطية، مصلح، مشاركة عودة. (2016). الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية. 5(2). ص 10-48

قرقش، عبد الكريم. (2002). فاعلية القيادة الإدارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقا لنظرية هيرسي وبلانشر. رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن

قرواني، خالد. (2016). درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. جامعة القدس المفتوحة. المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية. عدد 25. ص 1112-9751.

لجنة متابعة قضايا التعليم العربي. (2013). "إضرابات وتشويشات في 30 مدرسة عربية".

محمد، يحيى. (2016). تقويم فاعلية التخطيط التربوي في تطوير الأداء المدرسي في الجمهورية اليمنية: تطبيق على المدارس الأساسية بمحافظة الجوف. (رسالة ماجستير غير منشورة)، السودان

مزهودة، عبد الملك. (2001). الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة، (1)، ص 85-100 .

بنهي، جامعة بنهي.. إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة. مصطفى، أحمد. (2005)

هيجان، عبد الرحمن. (2005). المدخل الابداعي لحل المشكلات. ط1. الرياض

وشاحي، مروان عيسى. (2002). الصراع التنظيمي لدى اداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين.

(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

Arnold, E& Public, M. C. (2003). Managing Effectively in the Downsized Organization, Health Care Manager 22, (1): 56-62.

Goedele, Jan, martin, peter. (2009). Using school performance feedback perceptions of primary school principals. Journal of school effectiveness and school improvement, 20(2), 56-65.

Makia, Cisse. (2008). "Study of School Evaluation System in Japan".

(Focus on the perception of principals and vice -principals). Bull Grad.

School Educ. Hiroshima Univ.45-55.

Rahim. M. a (2001): Managing conflict in Organizations. Third Ed, West Port, green wood Publishing Group, Inc.

Patterson, Katrina (2010). Effects of Unresolved Conflict on Organizational Health, Performance, and conflict Resolution Training for Developing leader and Improving Business Success. Proceedings of the Northeast Business & Economics Association. P.542.