

## استراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي المدارس في لواء قصبه المفرق وعلاقتها بكفاءة الاتصال

احمد محاسنة\* وعمر العظامات\*\*

تاريخ قبوله 2018/11/15

تاريخ تسلم البحث 2018/5/14

### Conflict Management Strategies for School Teachers in Al-Mafraq Directorate and its Relationship to Communication Efficiency

Ahmad Mahasneh, Hashemite University, Jordan.  
Omar Al-Adamat, Ministry of Education, Jordan.

**Abstract:** The present study aimed to investigate the relationship between conflict management strategies and teachers' communication efficiency, the degree of using conflict management strategies and the level of communication efficiency among teachers, and to define whether there are statistically significant differences in conflict management strategies and communication efficiency due to variables of gender, scientific qualification and years of experience. The study used conflict management strategies scale and communication efficiency scale. The sample consisted of (488) teachers. The results of the study showed that the most strategies used were integrating strategy, followed by avoidant strategy, compromising strategy, obliging strategy, and dominating strategy, while the level of communication efficiency was medium. The results also showed statistically significant differences in the use of integrating strategy, avoiding strategy and compromising strategy attributed to teacher gender, in favor of male teachers, and statistically significant differences in the use of integrating strategy and avoiding strategy attributed to scientific qualification, in favor of teachers who have a bachelors degree, and statistically significant differences in the use of avoiding strategy attributed to years of experience, in favor of teachers who have more than (10) years of experience. The results of study also showed a positive correlation between (integrating strategy, avoiding strategy and compromising strategy) and communication efficiency, but a negative correlation between (obliging strategy, dominating strategy), and communication efficiency.

**(Keywords:** Conflict Management Strategies, Communication Efficiency, Teachers)

ويؤكد رحيم (Rahim, 2001) بأن مصطلح الصراع ليس له معنى واحد واضح، ويمكن تعريف الصراع بأنه اختلاف يحدث بشكل طبيعي في الحياة (Özmen & Aküzüm, 2010; Öztaş & Akin, 2009). ويعرف وليغتون (Wellington, 2011) الصراع بأنه عملية تفاعلية يظهر في عدم التوافق، أو الاختلاف، أو عدم الانسجام داخل. أو بين الكيانات الاجتماعية. ويعرف ماركيز وهوستون (Marquis and Huston, 1996) الصراع بأنه خلاف داخلي ناتج عن الاختلاف في الأفكار، أو القيم، أو المشاعر بين اثنين أو أكثر من الأفراد.

**ملخص:** هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات إدارة الصراع وكفاءة الاتصال لدى المعلمين، ومعرفة درجة استخدام المعلمين لاستراتيجيات إدارة الصراع، ومستوى كفاءة الاتصال لديهم. كما هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم مقياس استراتيجيات إدارة الصراع، ومقياس كفاءة الاتصال. تكونت عينة الدراسة من (488) معلماً ومعلمة من معلمي مديرية تربية وتعليم محافظة المفرق. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر استراتيجيات إدارة صراع مستخدمة هي استراتيجية التكامل، تليها استراتيجية التجنب، فاستراتيجية التسوية، واستراتيجية الإيجار، وفي المرتبة الأخيرة استراتيجية السيطرة، وأن مستوى كفاءة الاتصال لدى أفراد العينة كان متوسطاً. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في استخدام استراتيجيات التكامل، واستراتيجية التجنب، واستراتيجية التسوية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين الذكور، ووجود فروق دالة إحصائية في استخدام استراتيجيات التكامل، واستراتيجية التجنب تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس. ووجود فروق في استخدام استراتيجيات التجنب تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح المعلمين الذين تزيد خبرتهم على عشر سنوات. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين (استراتيجية التكامل، واستراتيجية التجنب، واستراتيجية التسوية)، وكفاءة الاتصال، ووجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائية بين (استراتيجية الإيجار، واستراتيجية السيطرة)، وكفاءة الاتصال.

(الكلمات المفتاحية: الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الصراع، كفاءة الاتصال، المعلمون)

**مقدمة:** يعود أصل مفهوم الصراع إلى بداية تاريخ الإنسانية. وظهور الصراعات أمر طبيعي في كل بيئة يوجد فيها الإنسان (Dağlı & Siğri, 2014). وعند سماع كلمة الصراع للمرة الأولى، يتبادر إلى الذهن مفاهيم مثل العنف، والخوف، والتوتر، والغضب، وخيبة الأمل، وعدم الثقة، والعداء، والضرر، والتدمير، والمناقشة. وتظهر هذه الحقيقة أن فكرة الصراع أو المناقشة تثير الأفكار السلبية. وعلى الرغم من هذه الحقيقة، يدرك الأفراد أن للصراع جوانب إيجابية كاعتباره فرصة للتطور الشخصي، والبحث عن الإثارة، والتشجيع. ومن ناحية أخرى فالصراع هو جزء من الحياة اليومية، وهو أمر لا مفر منه (Seval, 2006; Stulberg, 1987; Tjosvold, 1991).

\* الجامعة الهاشمية، الأردن.

\*\* وزارة التربية والتعليم، الأردن.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الرغم من ذلك، لوحظ أن الأفراد يحاولون إدارة اتجاهات سلوكية معينة في الصراعات التي شهدها (Toytok & Açıkgöz, 2013).

إن إدارة الصراع تؤدي دوراً حاسماً من حيث تشكيل بيئة عمل جيدة (Mayer, 1990; Sharma, 2014). وفي إدارة الصراع الفعال، فالمطلوب تحديد مصدر النزاع بشكل ملائم وتحليل أسباب ذلك بشكل صحيح (Ceylan, Ergün, & Sökmen & Yazıcıoğlu, 2005). وإذا لم يتم إدارة الصراع بشكل مناسب، قد تتضرر بنية المؤسسة على المدى القصير والطويل. وإذا تمت إدارة الصراع بشكل صحيح، فإنه يوفر فوائد على المدى الطويل لجميع أقسام المؤسسة (Karip, 2003; Özmen & Aküzüm, 2010; Zia & Syed, 2013). ولهذا السبب، فإنه من الضروري إدارة النزاعات والاختلافات بشكل بناء وإيجابي، وبطريقة دمج الأطراف المتصارعة وتعزيز العلاقات قدر الإمكان (Türnüklü, 2005). وبالتالي، يتم تشجيع الناس على تطوير القيم، والسلوكيات، والمعرفة (Johnson & Johnson, 1996). ومع فهم مساهمات إدارة الصراع في الحياة التنظيمية، تغيرت التصورات لمفهوم الإدارة بشكل كبير في الآونة الأخيرة. وتغير مفهوم الصراع نحو الاستماع للأخريين، والتفاوض معهم، وفهم الاختلافات الثقافية، ومهارات القيمة المضافة، بدلاً من ممارسة السلطة والصراع معهم (Prause & Mujtaba, 2015).

واقترح بليك وموتون (Blake and Mouton, 1964) خمسة أنماط للتعامل مع الصراع هي: حل المشكلات، والإجبار، والتمهيد، والانسحاب، والمشاركة. ويقترح يونسون (Eunson, 2007) خمسة أنماط للتعامل مع الصراع بين الأشخاص هي: التنافس، والتعاون، والتنازل، والتجنب، والتكيف. ويقترح ويلينجتون (Wellington, 2011) خمس خطوات من أجل معالجة حالة الصراع بنجاح هي: تحديد أسباب الصراع، ثم فهم وجهات النظر المختلفة، ثم إيضاح التفضيلات، ثم اختبار البدائل، ثم الحصول على الالتزام من أجل التحسين والتغيير.

ويعد تصنيف رحيم (Rahim, 1983) لأنماط إدارة الصراع الأكثر انتشاراً، حيث قسم استراتيجيات إدارة الصراع إلى خمس استراتيجيات هي: (1) نمط التكامل (Integrating Style): ويتضمن اهتماماً شديداً بالذات والأخريين، ويرتبط بحل المشكلات التي قد تؤدي إلى حلول ابتكارية. ويتضمن الانفتاح على الأخريين، وتبادل المعلومات، والبحث عن بدائل، وفحص الاختلافات للوصول إلى حل فعال مقبول لطرفي الصراع. (2) نمط الإجبار (Compelling Style): ويتضمن اهتماماً منخفضاً بالذات واهتماماً شديداً بالأخريين، ويهتم بمحاولة التقليل من الاختلافات، والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمام الطرف الآخر. (3) نمط السيطرة (Dominating Style): ويتضمن اهتماماً شديداً بالذات واهتماماً منخفضاً بالأخريين، وينصب اهتمام طرفا الصراع

والصراع أمر حتمي، لأن الأشخاص في المؤسسات لديهم آراء واهتمامات ووجهات نظر وثقافات مختلفة. ويحصل الصراع عندما تكون هناك أنشطة غير متناسبة مع الاحتياجات، وخيارات سلوكية متعارضة، وقيم متعارضة، وأهداف متعارضة (Rahim, 2001). ويشير مونتانا وشارنوف (Montana & Charnov, 2000) إلى أن الصراع بين المجموعات في المؤسسة أمر حتمي بسبب عاملين رئيسيين للحياة التنظيمية هما: المنافسة على الموارد الشحيحة، والأنماط الإدارية المختلفة اللازمة للعمل الفعال في الأقسام المختلفة.

ويرى يونسون (Eunson, 2007) أن من بين أسباب الصراع الأساسية الموارد الشحيحة، والشدائد، والتواصل الخاطي، واختلاف وجهات النظر. وتصنف مونتانا وشارنوف (Montana & Charnov, 2000) مصادر الصراعات على أنها اختلاف في الأهداف، والتنافس على الموارد، وفشل في التواصل، وسوء تفسير المعلومات، والاختلاف على معايير الأداء، وتعارض البنية التنظيمية. كما يذكر رحيم (Rahim, 2001)، أن مصادر الصراع هي: الصراع العاطفي، وتضارب المصالح، وتضارب القيم، وصراع الأهداف، وصراع الواقع ضد اللاواقع، وصراع مؤسسي ضد صراع غير تنظيمي.

ويرى ماك كونون وماك كونون (McConnon & McConnon, 2008) أن الصراع يمكن أن يكون بنائياً فقط إذا تم فهم الآخر أكثر، وأصبحت العلاقات أقوى، وكانت هناك رغبة أكبر في تلبية احتياجات الآخرين. أما إذا أدى الصراع إلى إحباط أعمق، ومشاعر سلبية، وعداء متزايد، فهو مدمر للعلاقات بين الأفراد. ويذكر مونتانا وشارنوف (Montana & Charnov, 2000)، بأن هناك ميلاً لفهم الصراع بأنه في البداية مدمر. إلا أن الصراع يمكن أن يحفز الابتكار في حل المشكلات، وبالتالي يكون مفيداً للمؤسسة. ويشير ولينجتون (Wellington, 2011)، إلى أن الصراع يصبح بناءً إذا كان تعاونياً وليس عدائياً. ويرى جيونج (Jeong, 2009) إنه من أجل منع الصراع، ينبغي أن يكون التركيز الأساسي على تهيئة بيئة ودية من أجل التفاوض.

والصراع هو جزء مهم من التفكير، والمراقبة، والأداء، والإدارة في المؤسسة (Tjosvold, 1991). وفي هذا السياق، فالصراع هو واقع تنظيمي، فالأشخاص الذين يقودون الصراع لديهم خصائص شخصية، وفهم، وحكم تقييمي، ووجهات نظر، وأهداف، واتجاهات، ومعتقدات، ومهارات تواصل مختلفة (Ceylan, Ergün, & Alpkhan, 2011; Demir, 2010; Seval, 2006). وهذه الاختلافات تسبب صراعات مختلفة في الحياة الاجتماعية والتنظيمية. وهذه الصراعات تزداد كثيراً عندما تتقاطع الأعمال، وتصبح معقدة وغامضة (Akgün, Yıldız, & Çelik, 2009; Zia & Syed, 2013; Yıldızoğlu & Burgaz, 2014). وعليه، فإن الصراع هو أحد الموضوعات الأكثر أهمية والأكثر إلحاحاً والتي تحتاج إلى نقاش (Sharma, 2014). وعلى

(المهارات المعرفية والمهارات السلوكية). ويعتبر ريردون (Reardon, 1998) البعد المعرفي لكفاءة الاتصال كمفهوم واسع. ويتكون البعد المعرفي من عملية الوعي والمعالجة المعرفية للمعلومات (الوعي بين الأشخاص، وجهات النظر الاجتماعية، والبنى المعرفية، والرصد الذاتي، والتعاطف). ويشير البعد السلوكي إلى مظاهر مختلفة لكفاءة الاتصال (المشاركة في التفاعل، ومرونة السلوك، والاستماع ونمط التواصل، ومكونات السلوك الأخرى). ويحدث تطوير كفاءة الاتصال كجزء من التنشئة الاجتماعية. سواء كانت التنشئة الاجتماعية التلقائية التي تتأثر بالحياة نفسها في سياق اجتماعي محدد، أو من خلال الإجراءات التعليمية باعتبارها قطاعات التنشئة الاجتماعية الموجهة للأهداف. ومن الضروري تعليم مهارات التواصل للمعلمين على مستوى التعليم الابتدائي لمهنة التعليم وبشكل مستمر في المجال المهني.

ويوجد في الأدب التربوي دراسات ذات نتائج مختلفة تناقش العلاقة بين الاتصال والصراع. فعلى سبيل المثال، يرى ماو وهيل (Mao and Hale, 2015) أن مستوى الحساسية بين الثقافات لدى الموظفين الصينيين كان مرتبطاً بأنماط إدارة الصراع في التواصل التنظيمي. ومن جهة أخرى، أكد كروس ومورسيلا (Krauss & Morsella, 2006) أن الاتصال ليس دواءً لكل داء. وفي غياب الرغبة الحقيقية في حل الصراع، فمن المرجح أن يتفاقم خلاف الأطراف على تعديلها. وغالباً ما تخدم الصراعات وظائف متعددة، وقد تقترب الأطراف من حل بعض التناقض. وربما يجدون أن الفوائد المتوقعة لاستمرار الصراع تفوق تكاليفها. ولا يمكن للاتصال الجيد أن يضمن تخفيفاً أو حلاً للنزاع، لكن الاتصال الضعيف يزيد بشكل كبير من احتمال استمراره أو زياده سوءاً. ويؤكد تيم وبيترسون وستيفينز (Timm, Peterson & Stevens, 1990) أن الصراع يرتبط دائماً بسلوكيات الاتصال. وفي الأدب التربوي ذات الصلة، يتفق العديد من الباحثين على أن الاستخدام الفعال للاتصال يلعب دوراً جوهرياً في معالجة الصراع. وأن استخدام بعض استراتيجيات التواصل المحددة يؤدي لأن تكون عملية إدارة النزاع بناءً وعملية (Shapiro, 2004; Wilson & Waltman, 1988). ويؤدي الاتصال دوراً جوهرياً في كل مرحلة من مراحل تطور الصراع. كما يلعب دوراً مركزياً في وضع المفاهيم حول الجدل، وفي اختيار طرق التعامل مع الصراع (Putnam, 1988).

وعلى الرغم من وفرة الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجيات إدارة الصراع، إلا أن هناك دراسات قليلة تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وكفاءة الاتصال لدى المعلمين. فقد هدفت دراسة علي (2014) إلى معرفة أساليب إدارة الصراع المستخدمة من المعلمين، ومعرفة الفروق في أساليب إدارة الصراع تبعاً لمتغيرات الجنس، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث مقياس أساليب إدارة الصراع. تكونت عينة الدراسة من (240) معلماً ومعلمة من معلمي

على الفوز بأهدافهم، وغالباً ما يتم تجاهل احتياجات وتوقعات الطرف الآخر. (4) نمط التجنب (Avoiding Style): ويتضمن هذا النمط اهتماماً منخفضاً بالذات وبالآخرين، ويميل طرفا الصراع وفقاً لهذا النمط إلى العزلة، والانسحاب من مواجهه الصراع. (5) نمط التسوية (Compromising Style)، ويضمن هذا النمط اهتماماً وسطاً بالذات والآخرين، ويتخلى طرفا الصراع عن شيء ما للوصول إلى قرار مقبول للطرفين. ويمكن أن يكون هذا النمط مناسباً إذا كان طرفا الصراع متساويين في القوة، ولا يكون هذا النمط مناسباً لقضية معقدة تتطلب اتباع منهج حل المشكلات.

وفي السنوات الأخيرة، كان الاتصال موضوعاً مهماً للبحث في مجال الإدارة. والاتصال هو عملية تفاعل من خلالها يقوم الأفراد ببناء المعاني والاشتقاقات باستخدام الرموز (Wood, 2011). ووفقاً لفيلدينج (Fielding, 2006)، فإن الاتصال هو عملية يتم إنشاؤها بواسطة الرموز من قبل المشاركين. وتعد عملية الاتصال واحدة من أهم العمليات المتعلقة بنجاح المديرين وفعالية المؤسسات، لكونها تعد أداة أساسية للمدير لإنجاز المهام بنجاح، وتظهر مهارات الاتصال لدى المديرين عند تنفيذ الأنشطة الإدارية (Kocel, 2013).

وقد اختلف المنظرون حول كيفية وصف المعلم الكفاء، فالكفاءة المهنية للمعلمين هي نظام المعرفة، والمهارات، والقدرات والتنظيمات التحفيزية التي توفر الإدراك الفعال لأنشطة التدريس المهنية. وقد عرف أوجينكو ورولياك (Ogienko and Rolyak, 2009) ثلاثة مجالات لكفاءات المعلمين هي: الكفاءات الرئيسية، والكفاءات الأساسية، والكفاءات الخاصة. وتعد كفاءة الاتصال للمعلمين جزءاً من كفاءة المعلمين الأساسية والأولية. وفي السنوات العشرين الأخيرة، كانت كفاءة الاتصال للمعلم إحدى أهم محتويات برامج تدريب المعلمين (Bjekić & Zlatić, 2006; Pantić & Wubbels, 2009). ووفقاً للمدرسة التقليدية والحديثة، يتم تحديد جودة العملية التعليمية من خلال نوعية الاتصال باعتباره الجزء الأكثر وضوحاً في التفاعل الاجتماعي بين المعلم والطلبة. وينظر إلى مهارات اتصال المعلمين على أنها المهارات اللازمة لتحسين تعلم الطلاب (O'Hair & Wright, 1990).

وقد تم تطبيق نموذج العلاقة لكفاءة الاتصال (Wiemann, 1997) (Takai, Ota & Wiemann, 1997)، لتوضيح كفاءة الاتصال لدى المعلمين، الذي يركز على الأسس النظرية للعلاقات، ويقوم بدمج المكونات الهامة كعملية ديناميكية، ويتضمن عدداً كبيراً من المتغيرات الموجودة في سياق الكلام. وعلى الرغم من اختلاف تعريفات كفاءة الاتصال، إلا أن بعضها ركز على البيئة من خلال التفاعلات الفعالة (O'Hair & Wright, 1990). وتعد كفاءة الاتصال بمنزلة قدرة الشخص على اختيار سلوك الاتصال المناسب لتحقيق الهدف من العلاقة الاجتماعية (Spitzberg & Cupach, 1989). ويقوم تكامل كفاءة الاتصال بالدمج بين البعدين، الإدراكي والسلوكي (Reardon, 1998)، ومهارات التواصل الأساسية

وهدف دراسة صابانسي وشاهين واوزدمير (Sabanci, Sahin & Ozdemir, 2018) إلى فحص العلاقة الارتباطية بين مهارات الاتصال الشخصي واستراتيجيات إدارة الصراع لدى المشرفين التربويين. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثون مقياس استراتيجيات إدارة الصراع، ومقياس مهارات الاتصال الشخصي. تكونت عينة الدراسة من (573) مشرفاً تربوياً في تركيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مهارات الاتصال الشخصي (التعاطف، والفعالية، والتغذية الراجعة، والثقة)، واستراتيجيات إدارة الصراع (حل المشكلات، والتسوية). فيما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين مهارات الاتصال الشخصي (التعاطف، والفعالية، والتغذية الراجعة، والثقة)، وإستراتيجية التجنب، والسيطرة.

ومن خلال الاطلاع على الأدب السابق، تبين أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت استراتيجيات إدارة الصراع، والتي تناولت كفاءة الاتصال لدى المعلمين. إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وكفاءة الاتصال لدى المعلمين. ونظراً لأهمية إدارة الصراع في الارتقاء بمستوى أداء المعلمين وتحسين مستوى كفاءتهم في العمل المدرسي، فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي اهتماماً كبيراً من المؤسسات التربوية باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها العاملون في هذه المؤسسات. ومن هنا فقد جاءت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وكفاءة الاتصال لدى المعلمين العاملين في مديرية تربية وتعليم قصبه المفرق.

#### مشكلة الدراسة

تتطلب إدارة الصراع تفاعلاً بين المعلمين ومدرائهم، والتواصل اللفظي وغير اللفظي بين الأطراف المتنازعة التي تؤثر على هذا التفاعل. وتعد المؤسسات التربوية مؤسسات اجتماعية يمثل الإنسان فيها العنصر الأول، فهو يعبر عن حيويتها وتفاعلها بما يبذله من جهد في أدائه وما يظهره من فعالية، الأمر الذي ينعكس على فعالية المؤسسة. وكل شخص في المؤسسة لا يمكن له أن يعمل وحده، فهو يعتمد في عمله على التعاون مع الزملاء في المؤسسة لتحقيق المهام المطلوبة. ونتيجة العمل مع الأفراد والاتصالات أياً كان نوعها يحصل الائتلاف أو قد ينتج الاختلاف وعدم التوافق الذي يؤدي إلى الصراع. وعليه يكون ظهور الصراع أمراً ضرورياً لبيئة المؤسسة، لأنه يعمل على فتح قنوات جديدة للاتصال من خلال العمل على تسهيل عملية الاتصال بين المعلمين، وأن ضعف قنوات الاتصال لديهم، وسوء الفهم بين الأفراد يكون سبباً مهماً من أسباب الصراع. وعليه تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في معرفة استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بكفاءة الاتصال لدى المعلمين. وبشكل أكثر تحديداً سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

المدارس الابتدائية، والإعدادية بمحافظة المنيا في مصر. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من المعلمين هي: أسلوب التعاون، ثم أسلوب التوسيط، ثم أسلوب التجنب، ثم أسلوب التنافس. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في أسلوب التنافس، وأسلوب التوسيط تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمين الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب التعاون، وأسلوب التجنب، وأسلوب السيطرة تعزى لمتغير الجنس. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وهدف دراسة يستيرنر وكيس (Ustuner & Kis, 2014) إلى فحص العلاقة الارتباطية بين كفاءة الاتصال وأساليب إدارة الصراع لدى المشرفين التربويين. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثان مقياس كفاءة الاتصال، ومقياس أساليب إدارة الصراع. تكونت عينة الدراسة من (217) مشرفاً ومشرقة من المشرفين التربويين في تركيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية سالبة بين أبعاد كفاءة الاتصال (التعاطف، والانتماء والدعم، والاسترخاء الاجتماعي) ونمطي الصراع الشخصي، وصراع المجموعات.

وهدف دراسة عبدالعزيز (2016) إلى فحص العلاقة الارتباطية بين المناخ النفسي والأمن النفسي وأساليب إدارة الصراع لدى المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة مقياس المناخ النفسي، ومقياس الأمن النفسي، ومقياس أساليب إدارة الصراع. وتكونت عينة الدراسة من (208) من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا في مصر. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية سالبة بين المناخ النفسي وأساليب الإيجار، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ النفسي وأسلوب التعاون، وأسلوب التجنب، وأسلوب التفاوض. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في أسلوب الإيجار تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمين الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب التعاون، وأسلوب التجنب، وأسلوب التفاوض تعزى لمتغير الجنس.

وهدف دراسة أوزون وايك (Uzun & Ayik, 2017) إلى فحص العلاقة الارتباطية بين كفاءة الاتصال واستراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثان مقياس استراتيجيات إدارة الصراع، ومقياس كفاءة الاتصال. تكونت عينة الدراسة من (245) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية في تركيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد كفاءة الاتصال (التعاطف، والاسترخاء الاجتماعي، والانتماء والدعم)، واستراتيجيات إدارة الصراع (التكامل، والتعاون، والتجنب، والتسوية). فيما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائياً بين أبعاد كفاءة الاتصال (التعاطف، والاسترخاء الاجتماعي، والانتماء والدعم)، وإستراتيجية السيطرة.

داخل المدارس. ويمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية صناع القرار في المجال التربوي كونها تسلط الضوء على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وكفاءة الاتصال لدى المعلمين.

#### التعريفات الاجرائية

**استراتيجيات إدارة الصراع:** الأساليب الممكن ممارستها لحل الخلافات بين المعلمين بحسب مقتضيات الموقف. وتُعرف إجرائياً بالدرجة التي حصل عليها المعلم على مقياس استراتيجيات إدارة الصراع.

**كفاءة الاتصال:** قدرة المعلم على اختيار السلوك المناسب لتحقيق أهداف العلاقات الاجتماعية (Spitzberg & Cupach, 1989). وتُعرف إجرائياً بالدرجة الكلية التي حصل عليها المعلم على مقياس كفاءة الاتصال.

#### الطريقة

##### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مديرية تربية وتعليم قسبة المفرق في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018/2017، والبالغ عددهم (2953)؛ منهم (1219) معلماً، و(1734) معلمة. أما عينة الدراسة فتكونت من (488) معلماً ومعلمة، بواقع (244) معلماً، و(244) معلمة. وقد اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول(1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	244	50%
	أنثى	244	50%
المجموع		488	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	288	59%
	دراسات عليا	200	41%
المجموع		488	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	88	18%
	5 سنوات- أقل من 10 سنوات	152	31.1%
	أكثر من 10 سنوات	248	50.9%
المجموع		488	100%

تم استخدام مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الذي طوره رحيم (Rahim, 1983)، ويتكون من (28) فقرة لقياس خمس استراتيجيات لإدارة الصراع هي: استراتيجية التكامل (Integrating strategy)، واستراتيجية الإيجار (Obliging strategy)، واستراتيجية السيطرة (Dominating strategy)، واستراتيجية التجنب (Avoiding strategy). واستراتيجية

السؤال الأول: ما درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع لدى المعلمين في لواء قسبة المفرق من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: ما درجة كفاءة الاتصال لدى المعلمون في لواء قسبة المفرق من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: هل هناك فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؟

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع وكفاءة الاتصال لدى المعلمين؟

#### أهمية الدراسة

تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية في محاولتها التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بكفاءة الاتصال لدى المعلمين في المؤسسات التربوية، لذا تعد محاولة لإثراء المكتبة العربية بدراسات حول هذا الموضوع. كما توفر إطاراً مرجعياً معرفياً لمفهوم إدارة الصراع وكفاءة الاتصال. وتبرز الأهمية العملية في إمكانية توظيف النتائج والمعلومات التي تم التوصل إليها في تبصير المسؤولين لمعرفة أنماط الصراع التي يتبعها المعلمون في حالة حدوث صراع، حيث يُعد الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية متلازمة للمؤسسات البشرية بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، فالمدارس تشكل مجالاً وبيئة خصبة للصراعات، والمهم هو التعامل مع الصراع بشكل يتم توظيفه لخدمة هذه المؤسسات، والذي ينعكس بالتالي على المجتمع. كما يؤمل من الدراسة الحالية تقديم حلول وأساليب ناجحة وسليمة لاحتواء الصراعات التنظيمية

#### أداتا الدراسة

استخدم في الدراسة الحالية أداتان هما :

أولاً : مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (Organizational Conflict Styles Inventory)

ما نسبته (11.4%) من التباين الكلي، وفسرت استراتيجية السيطرة ما نسبته (16.9%) من التباين الكلي، وفسرت استراتيجية التجنب ما نسبته (22.4%) من التباين الكلي، وفسرت استراتيجية التسوية ما نسبته (8.2%) من التباين الكلي. وكذلك قام رحيم (Rahim, 1983) بحساب معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس الخمسة، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (-0.03) إلى (0.33).

#### دلالات صدق مقياس استراتيجيات إدارة الصراع في الدراسة الحالية

**صدق المحتوى:** عُرض مقياس استراتيجيات إدارة الصراع على سبعة من المحكمين المتخصصين في علم النفس التربوي، والإدارة التربوية، والقياس والتقويم في الجامعة الهاشمية، للتحقق من ملاءمة فقرات المقياس ومناسيته لما وضع له. وبناءً على ملاحظاتهم عدلت صياغة بعض الفقرات التي أجمع عليها ثلاثة محكمين فأكثر.

**صدق البناء:** للتأكد من صدق بناء مقياس استراتيجيات إدارة الصراع، حُسبت معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس استراتيجيات إدارة الصراع، كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2): معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس إدارة الصراع

التسوية	التجنب	السيطرة	الإجبار	التكامل	الإستراتيجية
				1	التكامل
			1	*-0.10	الإجبار
		1	*0.48	*-0.09	السيطرة
	1	-0.002	*-0.15	*0.64	التجنب
1	*0.68	0.02	-0.023	*0.76	التسوية

(\* مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$ )

فقرات استراتيجية التجنب قد تراوحت بين (0.59-0.72) مع مجالها، وبين (0.39-0.69) مع المقياس ككل، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات استراتيجية التسوية قد تراوحت بين (0.66-0.81) مع مجالها، وبين (0.50-0.75) مع المقياس ككل. وهي معاملات ارتباط مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

#### ثبات المقياس بصورته الأصلية

قام رحيم (Rahim, 1983) بالتحقق من ثبات مقياس استراتيجيات إدارة الصراع من خلال تطبيق المقياس على عينة مكونة من (609) من طلبة جامعة ولاية يونغستاون (Youngstown University) لمرحلة البكالوريوس والماجستير وإعادة تطبيقه على العينة نفسها بعد أسبوع من التطبيق الأولي، وحُسبت معاملات الارتباط بين مرتي التطبيق. وقد بلغ معامل الثبات لاستراتيجية التكامل (0.83)، و (0.81) لاستراتيجية الإجبار، و (0.76) لاستراتيجية السيطرة، و (0.79) لاستراتيجية التجنب، و (0.60) لاستراتيجية التسوية. وقام رحيم (Rahim, 1983)

التسوية (Compromising strategy). وتكون الاستجابة لهذه الفقرات على مقياس ليكرت خماسي التدريج، بحيث يمثل الرقم (1) لا تنطبق، والرقم (5) تنطبق تماما.

ولأغراض الدراسة الحالية، قام الباحثان بترجمة مقياس استراتيجيات إدارة الصراع من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية، وتم عرض النسخة الأصلية للمقياس، والنسخة المعربة من المقياس على اثنين من ذوي الاختصاص في اللغة الانجليزية لمطابقة الترجمة العربية للمقياس مع النسخة الانجليزية. وبعد أن تم التأكد من دقة الترجمة تمت إعادة الترجمة للمقياس من اللغة العربية إلى اللغة الإنجليزية مع للتأكد من سلامة الترجمة، وتمت المطابقة بين النسخة الأصلية والنسخة المترجمة للمقياس.

#### صدق المقياس بصورته الأصلية

قام رحيم (Rahim, 1983) بالتحقق من صدق المقياس باستخدام أسلوب التحليل العاملي الأساسي على عينة مكونة من (609) من طلبة جامعة ولاية يونغستاون (Youngstown University) لمرحلة البكالوريوس والماجستير. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود خمسة عوامل للمقياس فسرت ما نسبته (89.3%) من التباين الكلي. حيث فسرت إستراتيجية التكامل ما نسبته (30.5%) من التباين الكلي، وفسرت استراتيجية الإجبار

يتبين من الجدول (2) وجود ارتباط موجب بين استراتيجية التكامل واستراتيجية التجنب واستراتيجية التسوية، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.64-0.76)، ووجود ارتباط موجب بين إستراتيجية السيطرة، وإستراتيجية الإجبار، ووجود ارتباط سالب بين استراتيجية التكامل، واستراتيجية الإجبار، واستراتيجية السيطرة. وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (-0.09) و (0.10)، ووجود ارتباط سالب بين استراتيجية التجنب واستراتيجية الإجبار. وكذلك حُسبت معاملات الارتباط بين فقرات كل إستراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع مع مجالها ومع الدرجة الكلية للمقياس. وقد تراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات استراتيجية التكامل بين (0.61-0.73) مع مجالها، وبين (-0.47-0.74) مع المقياس ككل. وأن قيم معاملات ارتباط فقرات استراتيجية الإجبار قد تراوحت بين (0.42-0.66) مع مجالها، وبين (0.20-0.35) مع المقياس ككل، وأن قيم معاملات ارتباط استراتيجية السيطرة قد تراوحت بين (0.47-0.65) مع مجالها، وبين (0.20-0.33) مع المقياس ككل. وأن قيم معاملات ارتباط

فقرة لقياس خمسة أبعاد لكفاءة الاتصال هي: بعد إدارة التفاعل (Interaction Management)، وبعد التعاطف (Empathy)، وبعد الانتماء والدعم (Affiliation/ Support)، وبعد الاسترخاء الاجتماعي (Social Relaxation)، وبعد مرونة السلوك (Behavior Flexibility). وتكون الاستجابة لهذه الفقرات على مقياس ليكرت خماسي التدرج، بحيث يمثل الرقم (1) لا تنطبق، والرقم (5) تنطبق تماما.

ولأغراض الدراسة الحالية، قام الباحثان بترجمة مقياس كفاءة الاتصال من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، وتم عرض النسخة الأصلية للمقياس، والنسخة المعربة من المقياس على اثنين من ذوي الاختصاص في اللغة الإنجليزية لمطابقة الترجمة العربية للمقياس مع النسخة الإنجليزية. وبعد أن تم التأكد من دقة الترجمة أعيدت الترجمة للمقياس إلى اللغة الإنجليزية، وتمت المطابقة بين النسخة الأصلية والنسخة المترجمة للمقياس.

#### صدق المقياس بصورته الأصلية

قام ويمن (Wiemann, 1977) بالتحقق من صدق المقياس باستخدام أسلوب التحليل العاملي الأساسي على عينة مكونة من (239) من طلبة جامعة روتجرز ( Rutgers University) المسجلين لمساق أساسيات الاتصال. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود خمسة عوامل للمقياس فسرت ما نسبته (82.8%) من التباين الكلي.

#### دلالات صدق مقياس كفاءة الاتصال في الدراسة الحالية

صدق المحتوى: عُرض مقياس كفاءة الاتصال على سبعة من المحكمين المتخصصين في علم النفس التربوي، والقياس والتقييم في الجامعة الهاشمية، للتحقق من ملاءمة فقرات المقياس ومناسبتها لما وضع له. وبناء على ملاحظات المحكمين عدلت صياغة بعض الفقرات التي أجمع عليها ثلاثة محكمين فأكثر.

صدق البناء: للتأكد من صدق بناء مقياس كفاءة الاتصال، حُسبت معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس كفاءة الاتصال، كما هو مبين في الجدول (3).

بالتحقق من ثبات المقياس باستخدام الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وقد بلغت قيمة معامل الثبات لاستراتيجية التكامل (0.77)، و (0.72) لاستراتيجية الإيجاب، و (0.72) لاستراتيجية السيطرة، و (0.75) لاستراتيجية التجنب، و (0.72) لاستراتيجية التسوية.

#### ثبات مقياس استراتيجيات الصراع في الدراسة الحالية

تحقق الباحثان من ثبات المقياس بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Re-test)، إذ تم توزيع المقياس على (40) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وطُبق المقياس على العينة نفسها مرة أخرى بعد مرور أسبوعين، وحُسبت معامل ارتباط بيرسون بين مرتي التطبيق. وقد بلغ معامل الثبات لاستراتيجية التكامل (0.82)، و (0.78) لاستراتيجية الإيجاب، و (0.73) لاستراتيجية السيطرة، و (0.76) لاستراتيجية التجنب، و (0.80) لاستراتيجية التسوية. وكذلك تحقق من ثبات المقياس باستخدام الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وقد بلغت قيمة كرونباخ ألفا لاستراتيجية التكامل (0.76)، و (0.68) لاستراتيجية الإيجاب، و (0.69) لاستراتيجية السيطرة، و (0.73) لاستراتيجية التجنب، و (0.77) لاستراتيجية التسوية.

#### معياري تصنيف استخدام الاستراتيجيات

لتحديد درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع لدى أفراد عينة الدراسة، فقد حدد الباحثان ثلاثة مستويات، هي: "مرتفع، ومتوسط، ومنخفض"، بناءً على المعادلة التالية:  
طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل-الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات  
طول الفئة =  $3 / (5-1) = 4/3 = 1.33$  وبذلك تكون المستويات كالتالي:

مستوى منخفض: من (1-2.33).

مستوى متوسط: من (2.34-3.66).

مستوى مرتفع: من (3.67-5).

#### ثانياً: مقياس كفاءة الاتصال (Communication

Competence Scale): تم استخدام مقياس كفاءة الاتصال الذي طوره ويمن (Wiemann, 1977)، ويتكون المقياس من (32)

#### جدول (3): معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس كفاءة الاتصال

البعد	إدارة التفاعل	التعاطف	الانتماء والدعم	الاسترخاء الاجتماعي	مرونة السلوك	المقياس ككل
إدارة التفاعل	1					
التعاطف	*0.59	1				
الانتماء والدعم	*0.74	*0.56	1			
الاسترخاء الاجتماعي	*0.60	*0.53	*0.45	1		
مرونة السلوك	*0.62	*0.41	*0.66	*0.42	1	
المقياس ككل	*0.91	*0.77	*0.86	*0.69	*0.76	1

(\* مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$ )

الارتباط بين (0.69-0.91)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس كفاءة الاتصال بين (0.41-0.74). وكذلك حُسبت

يتبين من الجدول (3) وجود ارتباط موجب بين أبعاد مقياس كفاءة الاتصال والدرجة الكلية للمقياس، وقد تراوحت قيم معاملات

الدراسة بصورتها الأولية، والتأكد من صدقها وثباتها بتحكيما وتطبيقها على عينة استطلاعية، ثم تمّ تحديد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات مديرية تربية وتعليم قصبه المفرق، وبعد ذلك تمّ توزيع أدوات الدراسة على أفراد العينة، ثم جمع أدوات الدراسة وتم إدخال البيانات إلى الحاسوب وتحليلها، والتوصل إلى النتائج.

#### المعالجة الإحصائية

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والسؤال الثاني، والاختبار التائي (Independent Sample t-test) وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للإجابة عن السؤال الثالث، ومعامل ارتباط بيرسون (Person) للإجابة عن السؤال الرابع.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع لدى المعلمين في لواء قصبه المفرق من وجهة نظرهم؟" ومناقشتها

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على مقياس استراتيجيات إدارة الصراع، كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الصراع لدى المعلمين

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستراتيجية
متوسطة	1	0.69	3.62	التكامل
منخفضة	4	0.36	2.31	الإجبار
منخفضة	5	0.41	2.06	السيطرة
متوسطة	2	0.69	3.45	التجنب
متوسطة	3	0.78	3.39	التسوية

يتبين من الجدول (4) أن أكثر استراتيجيات من استراتيجيات إدارة الصراع مستخدمة من أفراد عينة الدراسة هي استراتيجية التكامل بمتوسط حسابي (3.62)، تليها استراتيجية التجنب بمتوسط حسابي (3.45)، فاستراتيجية التسوية، بمتوسط حسابي (3.39)، فاستراتيجية الإجبار، بمتوسط حسابي (2.31)، وفي الترتيب الأخير جاءت استراتيجية السيطرة بمتوسط حسابي (2.06).

بينت نتائج هذا السؤال أن أكثر استراتيجيات من استراتيجيات إدارة الصراع استخداماً من أفراد عينة الدراسة هي استراتيجية التكامل، ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى أن استخدام هذا النمط يقلل من وجود الصراع، ويدل على الحزم والتعاون، ويحافظ على مصلحة فريق العمل وعلى العمل نفسه لتحقيق مصلحة المدرسة. وكذلك يظهر القدرة عند المعلمين على حل المشكلات التي

معاملات الارتباط بين فقرات كل بعد من أبعاد كفاءة الاتصال مع مجالها ومع الدرجة الكلية للمقياس. وقد تراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات بعد إدارة التفاعل بين (0.56-0.27) مع مجالها، وبين (0.63-0.20) مع المقياس ككل، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات بعد التعاطف قد تراوحت بين (0.77-0.31) مع مجالها، وبين (0.58-0.24) مع المقياس ككل، وأن قيم معاملات ارتباط بعد الانتماء والدعم قد تراوحت بين (0.68-0.25) مع مجالها، وبين (0.57-0.24) مع المقياس ككل. وأن قيم معاملات ارتباط فقرات بعد الاسترخاء الاجتماعي قد تراوحت بين (0.64-0.28) مع مجالها، وبين (0.53-0.20) مع المقياس ككل، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات بعد مرونة السلوك قد تراوحت بين (0.69-0.20) مع مجالها، وبين (0.56-0.37) مع المقياس ككل. وهي معاملات ارتباط مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

#### ثبات المقياس بصورته الأصلية

قام ويمن (Wiemann, 1977) بالتحقق من ثبات المقياس باستخدام الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا، وقد بلغت قيمتها لبعده إدارة التفاعل (0.96)، و (0.86) لبعده التعاطف، و (0.90) لبعده الانتماء والدعم، و (0.93) لنمط الاسترخاء الاجتماعي، و (0.95) لبعده مرونة السلوك.

#### ثبات مقياس كفاءة الاتصال في الدراسة الحالية

تحقق الباحثان من ثبات المقياس بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Re-test)، إذ تم توزيع المقياس على (40) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وطبق المقياس على العينة نفسها مرة أخرى بعد مرور أسبوعين، وحُسب معامل ارتباط بيرسون بين مرتي التطبيق. وقد بلغ معامل الثبات لبعده إدارة التفاعل (0.78)، و (0.81) لبعده التعاطف، و (0.79) لبعده الانتماء والدعم، و (0.76) لبعده الاسترخاء الاجتماعي، و (0.79) لبعده مرونة السلوك، و (0.88) للمقياس ككل. وكذلك تحققت من ثبات المقياس باستخدام الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا، وقد بلغت قيمتها لبعده إدارة التفاعل (0.70)، و (0.76) لبعده التعاطف، و (0.72) لبعده الانتماء والدعم، و (0.70) لبعده الاسترخاء الاجتماعي، و (0.76) لبعده مرونة السلوك، و (0.79) للمقياس ككل.

#### معيار تصنيف مستوى كفاءة الاتصال

لتحديد مستوى كفاءة الاتصال لدى أفراد عينة الدراسة، حدد الباحثان ثلاثة مستويات، على النحو الآتي:  
مستوى منخفض: من (1-2.33).  
مستوى متوسط: من (2.34-3.66).  
مستوى مرتفع: من (3.67-5).

#### الإجراءات

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بترجمة أدوات الدراسة وعرضها على مجموعة من المختصين، وتم التوصل إلى أدوات



وتحتل استراتيجية الإيجار المرتبة الرابعة في الاستخدام. ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى أن إيجار المعلمين على حلول تفرض عليهم قد يتسبب في إحباط الأطراف المتصارعة مما يقلل حماسهم للوصول إلى الأهداف المنشودة.

بينما جاءت استراتيجية السيطرة في المرتبة الأخيرة، ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى ما تتميز به هذه الاستراتيجية من اهتمام عال بالذات واهتمام متدن بالآخرين، إذ يستخدم الفرد أسلوب القوة والإيجار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف وبرغبات الطرف الآخر، وتمثل هذه الإستراتيجية موقف رابح-خاسر.

• **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما درجة كفاءة الاتصال لدى المعلمون في لواء قسبة المفرق من وجهة نظرهم؟" ومناقشتها**

للإجابة عن هذا السؤال، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على مقياس كفاءة الاتصال، كما هو مبين في الجدول (5).

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
متوسطة	0.44	3.44	إدارة التفاعل
متوسطة	0.62	3.41	التعاطف
متوسطة	0.53	3.59	الانتماء والدعم
متوسطة	0.62	3.46	الاسترخاء الاجتماعي
مرتفعة	0.58	3.73	مرونة السلوك
متوسطة	0.44	3.51	كفاءة الاتصال

الاتصال فيها. وأن أي عمل يشترك فيه اثنان أو أكثر لا بد وأن تكون هناك عملية اتصال، إذ لا يمكن حل أي مشكلة إلا بالاتصال.

• **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل هناك فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؟" ومناقشتها**

للإجابة عن هذا السؤال، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الصراع وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، كما هو مبين في الجدول (6).

تواجههم لتعزيز الشعور الإيجابي عند أطراف الصراع، وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة التنوك (Altionk,2009)، التي أظهرت نتائجها أن الأسلوب الأكثر استخداماً كان التعاون. كما تتفق مع نتائج دراسة علي (2014)، التي أظهرت نتائجها أن الأسلوب الأكثر استخداماً كان التعاون.

كما كشفت النتائج أن استراتيجية التجنب تحتل المرتبة الثانية من حيث الاستخدام. ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين يلجأون إلى هذه الاستراتيجية عند استنفاد الاستراتيجيات السابقة. وقد يعود تجنب المعلمين لموضوع الخلاف إدراكاً منهم أن تجنب المشكلة أفضل من حلها بالنسبة للعمل التربوي، إن كان موضوع الخلاف بسيطاً ولا يحتاج بذل الجهد والوقت من أجله.

أما في الترتيب الثالث فكانت استراتيجية التسوية. ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى رغبة المعلمين في اتخاذ موقف وسط من جميع الأطراف المشاركة في العملية التربوية، ويسعون للوصول إلى الحلول الوسط للخلافات والمواقف التي يواجهونها، بسبب رؤية المعلمين بمناسبتها لأطراف الصراع وتحافظ على العلاقات الإنسانية بينهم مما يحقق نتائج ايجابية في جو يسوده المودة والمحبة.

يتبين من الجدول (5) أن مستوى كفاءة الاتصال لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.51). ويتبين من الجدول (5) أن بعد مرونة السلوك حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73)، يليه بعد الانتماء والدعم بمتوسط حسابي (3.59)، فبعد الاسترخاء الاجتماعي بمتوسط حسابي (3.46)، فبعد إدارة التفاعل بمتوسط حسابي (3.44)، وفي الترتيب الأخير جاء بعد التعاطف بمتوسط حسابي (3.41).

بينت نتائج هذا السؤال أن مستوى كفاءة الاتصال لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً، ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى أهمية ممارسة المعلمين لعملية الاتصال في عملهم، فالمعلم لا يستطيع القيام بجميع العمليات التدريسية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة إلا من خلال عملية الاتصال، إضافة إلى ارتباط نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها بنجاح عملية كفاءة

**جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الصراع وفقاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة**

المتغير	مستوى المتغير	التكامل		الإجبار		السيطرة		التجنب		التسوية	
		ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
الجنس	ذكور	0.45	3.80	0.39	2.07	0.40	2.04	0.55	3.59	0.55	3.59
	إناث	0.80	3.39	0.41	2.12	0.43	2.07	0.78	3.30	0.89	3.30
المؤهل العلمي	بكالوريوس	0.67	3.65	0.41	2.08	0.38	2.04	0.63	3.54	0.73	3.45
	دراسات عليا	0.69	3.52	0.38	2.11	0.46	2.07	0.75	3.31	0.78	3.44
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0.51	3.71	0.46	2.04	0.41	1.97	0.52	3.42	0.83	3.50
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	0.70	3.61	0.39	2.14	0.45	2.06	0.73	3.35	0.68	3.42
	10 سنة فأكثر	0.72	3.55	0.38	2.08	0.39	2.08	0.72	3.52	0.77	3.44

يتبين من الجدول (6) وجود فروق ظاهرية في درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ولمعرفة دلالة هذه الفروق استخدم الاختبار التائي (t-test) لمعرفة

دلالة الفروق وفقاً لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، كما هو مبين في الجداول (7).

**جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار التائي (t-test) لاستراتيجيات إدارة الصراع وفقاً لمتغير الجنس**

الإستراتيجية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
التكامل	ذكر	244	3.80	0.45	486	6.875	*0.00
	أنثى	244	3.39	0.80			
الإجبار	ذكر	244	2.07	0.39	486	-1.503	0.13
	أنثى	244	2.12	0.41			
السيطرة	ذكر	244	2.04	0.40	486	-0.911	0.36
	أنثى	244	2.07	0.43			
التجنب	ذكر	244	3.59	0.55	486	4.782	*0.00
	أنثى	244	3.30	0.78			
التسوية	ذكر	244	3.59	0.55	486	4.395	*0.00
	أنثى	244	3.30	0.89			

الصراع، حيث إن الصراعات عند الذكور قد تكون أكبر حجماً وأكثر تأثيراً على سير العمل لديهم.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عبدالعزيز (2016)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب التجنب، وأسلوب التفاوض تعزى لمتغير الجنس. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة علي (2014)، التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في أسلوب التوسيط تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور. فيما تختلف النتيجة مع نتيجة دراسة علي (2014)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في أسلوب التعاون، وأسلوب التجنب تعزى لمتغير الجنس.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام استراتيجيات الإجبار، واستراتيجية السيطرة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى أن

يتبين من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استخدام استراتيجيات التكامل، واستراتيجية التجنب، واستراتيجية التسوية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور. حيث بلغت قيمة "ت" لإستراتيجية التكامل (6.875)، وإستراتيجية التجنب (4.782)، وإستراتيجية التسوية (4.395)، وهي جميعها دالة إحصائية ( $\alpha = 0.00$ ). ويتبين من الجدول كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام استراتيجيات الإجبار، واستراتيجية السيطرة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام إستراتيجية التكامل، واستراتيجية التجنب، واستراتيجية التسوية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى أن طبيعة الصراعات عند الذكور تختلف عن الإناث من حيث الأسباب والنتائج المترتبة على

وتشريعات موحدة، ويعيشون في إطار ثقافة واحدة، مما يجعلهم يدركون عملية الاتصال بشكل غير مختلف.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة التنوك (Altionk,2009)، التي أشارت إلى أن هناك فروقاً في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. فيما تتفق النتيجة مع نتيجة دراسة علي(2014)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في أسلوب السيطرة، تعزى لمتغير الجنس. كما تختلف النتيجة مع نتيجة دراسة عبدالعزيز(2016)، التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في أسلوب الإيجار تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمين الذكور.

ظروف العمل في مدارس الذكور والإناث موحدة من حيث التعليمات الإدارية والمالية والفنية، وطبيعة العلاوات والترقيات، حتى التجهيزات الفيزيائية للمدارس لا يوجد فيها اختلاف واضح. كما أن قانون الانضباط المدرسي المتعلق بالمخالفات التي قد تحدث من أي فرد من أفراد المجتمع المدرسي معمول به في مدارس الذكور والإناث على حد سواء، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات إن لم تكن موحدة، فإنها ستكون قريبة جداً في حال التعامل مع موضوعات الصراع. كما أن أفراد العينة من كلا الجنسين كانوا متمثلين من حيث إعدادهم وتأهيلهم وتدريبهم، وأنهم يخضعون لتعليمات

جدول(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار التائي (t-test) لاستراتيجيات إدارة الصراع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الإستراتيجية	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
التكامل	بكالوريوس	288	3.65	0.67	486	2.068	*0.03
	دراسات عليا	200	3.52	0.69			
الإجبار	بكالوريوس	288	2.08	0.41	486	-0.685	0.49
	دراسات عليا	200	2.11	0.38			
السيطرة	بكالوريوس	288	2.04	0.38	486	-0.721	0.47
	دراسات عليا	200	2.07	0.46			
التجنب	بكالوريوس	288	3.54	0.63	486	3.519	*0.00
	دراسات عليا	200	3.31	0.75			
التسوية	بكالوريوس	288	3.45	0.73	486	0.121	0.90
	دراسات عليا	200	3.44	0.78			

موقعها الوظيفي بالإضافة إلى السعي للحصول على مؤهلات أكاديمية عليا، مما يجعلها تنحو نحو استراتيجية التكامل واستراتيجية التجنب.

وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام استراتيجية الإجبار، واستراتيجية السيطرة، واستراتيجية التسوية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى تشابه الخلفية الأكاديمية والمعرفية للمعلمين، واتفاقهم على نوع المعارف التي تلقوها في مرحلة الجامعة، بالإضافة إلى اتفاقهم بالدورات التدريبية التي شاركوا بها في وزارة التربية والتعليم. وكذلك إلى التشابه في البيئة التعليمية وعدم وجود التنوع والفارق الكبير بين مدرسة وأخرى، كما أنها ذات القوانين واللوائح التي تطبق على كافة المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم.

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$  في استخدام استراتيجية التكامل، واستراتيجية التجنب لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس. حيث بلغت قيمة "ت" لاستراتيجية التكامل (2.068)، ولاستراتيجية التجنب (3.519). كما يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام استراتيجية الإجبار، واستراتيجية السيطرة، واستراتيجية التسوية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام استراتيجية التكامل، واستراتيجية التجنب لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس، ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة هي الأكثر طموحاً في محاولة إثبات الذات والرقى والتطور في

جدول(9): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستراتيجيات إدارة الصراع وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التكامل	بين المجموعات	1.903	2	0.952	2.040	0.13
	داخل المجموعات	226.196	485	0.466		
	المجموع	228.099	487			
الإجبار	بين المجموعات	0.659	2	0.330	2.027	0.13
	داخل المجموعات	78.859	485	0.163		
	المجموع	79.518	487			
السيطرة	بين المجموعات	0.731	2	1.410	2.110	0.12
	داخل المجموعات	84.033	485	0.482		
	المجموع	84.765	487			
التجنب	بين المجموعات	2.820	2		2.928	*0.05
	داخل المجموعات	233.556	485			
	المجموع	236.375	487			
التسوية	بين المجموعات	0.387	2		0.338	0.71
	داخل المجموعات	277.544	485			
	المجموع	277.931	487			

دلالة إحصائية في استخدام استراتيجية التكامل، واستراتيجية الإجبار، واستراتيجية السيطرة، واستراتيجية التسوية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولمعرفة دلالة الفروق في استراتيجيات التجنب وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول(10).

يتبين من الجدول(9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  في استخدام استراتيجية التجنب لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. حيث بلغت قيمة "ف" لاستراتيجية التجنب(2.928)، وهي قيمة دالة إحصائياً  $(\alpha = 0.05)$ . وكذلك يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات

جدول(10): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لاستراتيجيات إدارة الصراع وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الإستراتيجية	المستوى	سنوات الخبرة		
		أقل من 5 سنوات	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	10 سنة فأكثر
التجنب	أقل من 5 سنوات	3.42	0.17	-0.17
	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	3.35		
	10 سنوات فأكثر	3.52		

الدراسة مع نتيجة دراسة علي(2014)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع وكفاءة الاتصال لدى المعلمين؟" ومناقشتها

للإجابة عن هذا السؤال، حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين استراتيجيات إدارة الصراع من جهة، وكفاءة الاتصال من جهة أخرى، كما هو مبين في الجدول(11).

يتبين من الجدول(10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات التجنب وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، فقد أظهرت نتائج المقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في متوسط استراتيجيات التجنب بين المعلمين الذين تتراوح خبراتهم عن خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، والمعلمين الذين تزيد خبراتهم على عشر سنوات، لصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم على عشر سنوات. ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة الأطول لديهم القدرة على إدراك أساليب الصراع بصورة أكثر من نظرائهم حديثي الخبرة من المعلمين. كما أن أصحاب هذه الفئة من الخبرة يملكون دوافع تشجعهم لإثبات الذات وتطوير استراتيجيات إدارة الصراع. وتختلف نتيجة هذه

جدول(11): مصفوفة معاملات الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع وكفاءة الاتصال لدى المعلمين

استراتيجيات إدارة الصراع					المتغيرات
التسوية	التجنب	السيطرة	الإجبار	التكامل	
*0.45	*0.34	*-0.13	*-0.19	*0.36	إدارة التفاعل
*0.33	*0.19	-0.01	*-0.09	*0.27	التعاطف
*0.48	*0.33	*-0.14	*-0.17	*0.47	الانتماء والدعم
*0.30	*0.23	*-0.34	*-0.19	*0.20	الاسترخاء الاجتماعي
*0.49	*0.33	*-0.17	*-0.22	*0.57	مرونة السلوك
*0.51	*0.36	*-0.16	*-0.21	*0.46	كفاءة الاتصال

(\*مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$ )

يتبين من الجدول (11) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً ( $\alpha = 0.05$ ) بين كل من: إستراتيجية التكامل، واستراتيجية التجنب، واستراتيجية التسوية، وكفاءة الاتصال ككل، وأبعاد كفاءة الاتصال (إدارة التفاعل، والتعاطف، والانتماء والدعم، والاسترخاء الاجتماعي، ومرونة السلوك). وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.19-0.57). ويتبين من الجدول(11) وجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائياً ( $\alpha = 0.05$ ) بين كل من: استراتيجيات الإجبار، واستراتيجية السيطرة، وكفاءة الاتصال ككل، وأبعاد كفاءة الاتصال (إدارة التفاعل، والتعاطف، والانتماء والدعم، والاسترخاء الاجتماعي، ومرونة السلوك)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (-0.09) و (-0.34).

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية سالبة بين استراتيجيات الإجبار، واستراتيجية السيطرة، وكفاءة الاتصال ككل، وأبعاد كفاءة الاتصال (إدارة التفاعل، والتعاطف، والانتماء والدعم، والاسترخاء الاجتماعي، ومرونة السلوك)، ويرجع الباحثان هذه العلاقة السالبة بين استراتيجيات الإجبار والسيطرة إلى ما تتميز به هاتان الاستراتيجيتان من إهمال لبعد التعاون، وإحباط الأطراف المتصارعة، وعدم الاهتمام برغبات وأهداف الطرف الآخر، مما ينعكس سلباً على كفاءة عملية الاتصال والتوصل بين المعلمين وبالتالي يؤدي إلى الإحباط. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: أوزون وايك (Uzun & Ayik, 2017)، ودراسة يستيرنر وكيس (Ustuner & Kis, 2014)، اللتين أشارتا إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائياً بين أبعاد كفاءة الاتصال (التعاطف، والاسترخاء الاجتماعي، والانتماء والدعم)، واستراتيجيات السيطرة، ونمط الصراع الشخصي، وصراع المجموعات.

#### التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

- العمل على رفع كفاية المعلمين، في مجال إدارة الصراع، عن طريق تدريبهم على كيفية استخدام كل نمط من أنماط إدارة الصراع المختلفة.
- عقد ورشات عمل لتدريب المعلمين على استراتيجيات إدارة الصراع المناسبة.
- إقامة دورات تدريبية لتحسين مهارات الاتصال للمعلمين في أثناء الخدمة.

بينت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين استراتيجيات التكامل، واستراتيجيات التجنب، واستراتيجيات التسوية، وكفاءة الاتصال ككل، وأبعاد كفاءة الاتصال (إدارة التفاعل، والتعاطف، والانتماء والدعم، والاسترخاء الاجتماعي، ومرونة السلوك)، ويرجع الباحثان هذه العلاقة الإيجابية بين استراتيجيات (التكامل، والتجنب، والتسوية)، مع جميع أبعاد كفاءة الاتصال على وجه التحديد إلى ما تتميز به هذه الاستراتيجيات من الهدوء في الوصول إلى حل الخلافات من خلال تبادل المعلومات ومواجهة الأطراف المتصارعة مع بعضهم في جو يسوده الهدوء وتقديم الحلول الموضوعية وإحداث نمو وتطور في العلاقات الإنسانية. الأمر الذي يزيد العلاقات الطيبة ويدعم أواصر المحبة والتعاون بين المعلمين كأفراد أسرة واحدة وهذا كله ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة عملية الاتصال بينهم وتعزيزها ويصبح الصراع مصدراً للتعليم والإبداع، وعن طريق الاتصال يدار الصراع باستخدام الاستراتيجيات المحددة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أوزون وايك (Uzun & Ayik, 2017)، ودراسة صابانسي وشاهين وأوزدمير (Sabanci, 2018)، اللتين أشارتا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة أبعاد كفاءة الاتصال (التعاطف، والاسترخاء الاجتماعي، والانتماء والدعم)، واستراتيجيات إدارة الصراع (التكامل، والتعاون، والتجنب، والتسوية). فيما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة صابانسي وشاهين وأوزدمير (Sabanci, 2018)، اللتين أشارتا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة أبعاد كفاءة الاتصال (التعاطف، والاسترخاء الاجتماعي، والانتماء والدعم)، واستراتيجيات إدارة الصراع (التكامل، والتعاون، والتجنب، والتسوية). فيما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة صابانسي وشاهين وأوزدمير (Sabanci, 2018)، اللتين أشارتا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة أبعاد كفاءة الاتصال (التعاطف، والاسترخاء الاجتماعي، ومرونة السلوك)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (-0.09) و (-0.34).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أوزون وايك (Uzun & Ayik, 2017)، ودراسة صابانسي وشاهين وأوزدمير (Sabanci, 2018)، اللتين أشارتا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة أبعاد كفاءة الاتصال (التعاطف، والاسترخاء الاجتماعي، والانتماء والدعم)، واستراتيجيات إدارة الصراع (التكامل، والتعاون، والتجنب، والتسوية). فيما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة صابانسي وشاهين وأوزدمير (Sabanci, 2018)، اللتين أشارتا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة أبعاد كفاءة الاتصال (التعاطف، والاسترخاء الاجتماعي، ومرونة السلوك)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (-0.09) و (-0.34).

المراجع

- Johnson, D. & Johnson, R.(1996). Conflict resolution and peer mediation programs in elementary and secondary schools: A review of the research. *Review of Educational Research*, 66 (4), 459-506.
- Jeong, H. (2009). *Conflict management and resolution: An introduction*. London: Rutledge.
- Karip, E. (2003). *Conflict management*. Ankara: Pegema Publishing.
- Kocel, T. (2013). *Business management*. Istanbul: Beta Publishing publications.
- Krauss, R. & Morsella, E. (2006). Communication and conflict. In M. Deutsch & P. Coleman (Eds.), *The handbook of constructive conflict resolution: Theory and practice*, 2nd ed., (pp.144-157). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mao, Y. & Hale, C.(2015) Relating intercultural communication sensitivity to conflict management styles, technology use, and organizational communication satisfaction in multinational organizations in China. *Journal of Intercultural Communication Research*, 44(2), 132-150.
- Marquis B., & Huston C.(1996). *Leadership roles and managers function in nursing*, 2nd ed., Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Mayer, R.(1990). *Conflict management. The courage to confront*. Columbus Richland: Battelse Press.
- McConnon, S., & McConnon, M. (2008). *Conflict management in the workplace: How to manage disagreements and develop trust and understanding*. Oxford: Spring Hill House.
- Montana, P., & Charnov, B. (2000). *Management*, 3rd ed., Barron's Educational Series, New York: Hauppauge.
- O'Hair, M. & Wright, R. (1990). Application of communication strategies in alleviating teacher stress. In: D. O'Hair & G. L. Kreps (Eds). *Applied communication theory and research*, Hillsdalw, NJ: Erlbaum.
- Ogienko, O. & Rolyak, A. (2009). *Model of professional teachers competences formation: European dimension*. TEPE 3rd Annual Conference Teacher Education Policy in Europe: Quality in Teacher Education, May 2009 , Sweden: Umea University.
- عبد العزيز، أسماء.(2016). المناخ النفسي وعلاقته بالأمن النفسي وأساليب إدارة الصراع لدى المعلمين. *مجلة كلية التربية بالإسكندرية*، 26(1)، 23-69.
- علي، حسام محمود.(2014). أساليب إدارة الصراع المهني كمتنبئ بالأمن النفسي لدى عينة من المعلمين بالمنيا: دراسة سكومترية تنبؤية. *مجلة كلية التربية بأسسيوط*، 30(1)، 514-567.
- اللوزي، موسى (2003). *التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة*. ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- Akgün, N., Yıldız, K., & Çelik, D. (2009). Examining the relationship between communication skills and conflict management styles of school administrators according to perceptions of primary and secondary school teachers. *Abant Izzet Baysal University Education Journal*, 9(1), 89-101.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Bjekić, D., & Zlatić, L. (2006). Effects of professional activities on the teachers' communication competencies development. In: M. Brejc, (Ed.). *Cooperative partnerships in teacher education- Proceedings*(pp.163-172), Ljubljana: National School for leadership in Education.
- Ceylan, A., Ergün, E., & Alpkan, L. (2011). Causes and conflict management. *Dogus University Journal*, 1(2), 39-51.
- Dağlı, B., & Siğri, U. (2014). The leaders role in conflict management as mediator. *Research Journal of Business and Management*, 1(2), 87-102.
- Demir, M. (2010). The Effects of emotional intelligence on organization conflict management: A survey on employers perceptions in the hospitality business. *Dogus University Journal*, 11(2), 199-211.
- Eunson, B. (2007). *Conflict management*. Melbourne: John Wiley & Son.
- Fielding, M. (2006). *Effective communication in organizations*. Cape Town: Juta Academic Lansdowne.

- Sökmen, A., & Yazıcıoğlu, İ. (2005). A field survey of administrators conflict management styles and textile businesses under Thomas model. *Journal of Commerce Tourism Education*, 1, 1-19.
- Spitzberg, B., & Cupach. W.(1989). *Handbook of interpersonal competence research, Recent Research in Psychology*. New York: Springer-Verlag.
- Stulberg, J. (1987). *Taking charge/managing conflict*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organization. Stimulate diversity and create unity*. New York: Addison-Wesley publishing Company.
- Timm, P., Peterson, B. & Stevens, J.(1990). *People at work human relations in organizations* (3rd ed.) St. Paul: West Publishing Company.
- Toytok, E., & Açıkgöz, A. (2013). Examination of high school managers conflict resolution strategies and tactics from social constructivist perspective. *Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 1(2), 24-36.
- Türnüklü, A. (2005). Relationship between communication competence and conflict management styles of school principle. *Eurasian Journal of Educational Research*, 11(2), 255-278..
- Wellington, P. (2011). *Effective people management: Improve performance delegate more effectively handle poor performance and manage conflict*. London: Kogan Page Publishers.
- Wilson, S. & Waltman, M.(1988). Assessing the Putnam-Wilson organizational communication conflict instrument (OCCI). *Management Communication*, 1(3), 367-388.
- Wiemann, J.(1977). Explication and test of a model of communicative competence. *Human Communication Research*, 3, 195-213.
- Wiemann, J., Takai, J., Ota, H., & Wiemann, M. (1997). A rational model of communication competence. In: B. Kovacic (Ed). *Emerging theories in human communication*. Albany(pp. 25-44). New York: Suny Press.
- Wood, T.(2011). *Communication in our lives*. Boston: Wadsworth.
- Özmen, F. & Aküzüm, C. (2010). The attitudes towards conflict in the cultural orientation of schools and leadership behaviors of principals in the management of impersonal conflicts. *Journal of Social and Humanities*, 2(2), 65-75.
- Öztaş, U. & Akin, O. (2009). Gender differences organztion conflict management: A research in Antalya free zone. *Journal of Organization and Managements Science*, 1(1), 9-24.
- Pantić, N. & Wubbels, T. (2009). Teacher competencies as a basis for teacher education – Views of Serbian teachers and teacher educators. *Teaching and Teacher Education*, 26(3), 694-703.
- Prause, D. & Mujtaba, B. G. (2015). Conflict management practices for diverse workplaces. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3), 13-22.
- Putnam, L.(1988). Communication and interpersonal conflict in organizations. *Management Communication Quarterly*, 1(3), 293-301.
- Rahim, M.(1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2),368-375.
- Rahim, M. (2001). *Managing conflict in organizations.*, New York: Praeger Publishers.
- Reardon, K. (1998). *Interpersonalna komunikacija: Gdje se misli susreću*. Zagreb: Alinea.
- Sabancı, A., Sahin, A., & Ozdemir, I.(2018). The correlation between interpersonal communication skills of inspection groups and their conflict management strategies. *European Journal of Education Studies*, 4(4), 173- 196.
- Seval, H. (2006). The conflict management styles of managers on the scope of the Thomas model. *Manas Journal of Social Science*, 15, 245-254.
- Sharma, P. (2014). Ways of conflict resolution adopted by supporting and non-teaching staff in management schools. *The Journal of Management Awareness*, 17(2), 46-55.
- Shapiro, D. (2004). *Conflict and communication: A guide through the labyrinth of conflict management*. New York: International Debate Association.

- Yıldızoğlu, H. & Burgaz, B. (2014). The relationship between school administrators five factor personality traits and their conflict management style preference. *Hacettepe University Journal of Education* , 29(2), 295-310.
- Zia, Y. & Syed, P.(2013). An exploratory study into the causes of conflict and the effect of conflict management style on outcome in a competitive workplace. *Journal of Managerial Sciences*, 7(2), 300-315.
- Üstüner, M., Kış, A. (2014). The relationship between communication competence and organizational conflict: A study on heads of educational supervisors. *Eurasian Journal of Educational Research*, 56, 23-44.
- Uzun, T. & Ayik, A.(2017). Relationship between communication competence and conflict management styles of school principle. *Eurasian Journal of Educational Research*, 68, 167-186.