



درجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته بأساليب حل الصراع من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا بالأردن

أ. ريم أحمد جابر جبر

وزارة التربية والتعليم بالملكة الأردنية - التعليم الخاص
reemahmad736@yahoo.com



<https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v2i4.11>

تاريخ الاستلام: 2024/06/16 ؛ تاريخ القبول: 2024/07/28 ؛ تاريخ النشر: 2024/09/01

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة النضج الوظيفي وعلاقته بأساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا، من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة مكونة من جزئين: الجزء الأول مكون من (24) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات (الاهتمام بالعمل، الجاهزية الوظيفية، العلاقات الإنسانية)، والجزء الثاني مكون من (17) عبارة، حيث تم توزيعها على عينة تكونت من (306) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة في لواء ماركا. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا جاءت مرتفعة لكل مجال والمجالات مجتمعة، وعدم وجود فروق دالة احصائية وفقاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما بينت النتائج ان ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائية لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من كانت خبرتهم اقل من 5 سنوات، علاوة على ذلك خلصت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية درجة بين ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته بأساليب حل الصراع.

الكلمات المفتاحية: النضج الوظيفي، أساليب حل الصراع، المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا، الأردن .



The degree of Job maturity practice of secondary principals and its Relation to conflict resolution methods from teacher's point of view

Reem Ahmed Jaber Gabr

Abstract

This study aimed to identify the degree of practicing functional maturity and its relationship to conflict resolution methods among secondary school principals in the Directorate of Education of the Marka District. The researcher used the descriptive approach. A questionnaire was developed consisting of two parts. The first part consists of 24 statements containing three fields: work interest. Work readiness and human relationships. The second part consists of 17 statements distributed to a sample of 306 teachers from private schools in Marka Education Directorate. The study findings showed that the degree of career maturity in the high school principals in Marka Education Directorate was high for each individual field and for all fields together. And there isn't any statical differences in terms of sex. Qualification or years of experience. The findings also showed that conflict solutions in high school principals were high and the findings showed that there are significant statistical differences in the years of experience variant in favor of those who have less than five years of experience.

المقدمة

يعتبر مديري المدارس البنية الأساسية في العملية التعليمية، وهم مسؤولون عن العاملين بغرض تحقيق الأهداف المنشودة وعلى هذا كان لا بد ان يتمتع المدير بالنضج الوظيفي من خلال تكييفهم وتأقلمهم مع ظروف عملهم، والعمل على التطوير وتحقيق الأهداف بكل جد وفاعلية، حيث أن الانخفاض في مستوى النضج الوظيفي في أداء المدراء له تأثير ومردود سلبي على مهامهم وأعمالهم ومستوى انتاجهم ومخرجاتهم، بالإضافة الى نشوء الصراعات بين العاملين. أصبح النضج الوظيفي مطلباً أساسياً يتحتم وجوده في مديري المدارس لعدة أسباب منها متابعة امتلاك المعارف في مجال التخصص، وتحسينها بمجالات التعليم، وتحسين الاتجاهات والأساليب والمهارات في العمل وإتقان مهارة استخدام جميع المصادر العلمية، والسعي والإجتهاد في تطوير وتحسين الأهداف التربوية، لأن التعليم يتعرض إلى تطورات سريعة ومتقدمة والضرورة ملحة لمواكبة هذه التطورات ورفع مكانة التعليم في المجتمع المتجدد والحديث (عامر، 2012).

وينعكس النضج الوظيفي لدى مديري المدارس من خلال تكييفهم وتأقلمهم مع ظروف عملهم، والأهداف المنشودة والمرجوة في العملية التعليمية والعمل على تطويرها وتحقيقها بكل جد وفاعلية، حيث إن الانخفاض في مستوى النضج الوظيفي لأداء المدراء له تأثير ومردود سلبي على مهامهم وأعمالهم ومستوى انتاجيتهم ومخرجاتهم (عطية، 2020).



وتتطلب إدارة الصراع تفاعلاً بين المدرء والمعلمين من خلال التواصل اللفظي وغير اللفظي بين الأطراف المتنازعة، حيث أن ظاهرة الصراع تعد من أهم المعوقات داخل المدرسة، لأنها تتطلب جهد ووقت المدير في مواجهة وحل الصراع، والذي بدوره ينعكس بشكل سلبي على أداء المعلمين، كما أنه يؤثر على تحقيق الأهداف، وعلى الإدارة التدخل لأن إغفال مواجهة الصراع يؤدي إلى إعاقة العمل وتدني الكفاءة، وعدم تحقيق الأهداف (كعبية، 2021).

إن استخدام الإدارة الناجحة استراتيجيات متنوعة لإدارة الصراع وتحويلها إلى قوة إيجابية تعمل على زيادة الفعالية وتحسين وتطوير العملية التربوية. وأيضاً من المهم تزويد المديرين بتغذية راجعة لعملية تقييمهم الذاتي لسلوكهم الإداري في إدارة الصراع، والذي سيكون مردوده بشكل مباشر على تطوير وتحديث استراتيجيات إدارة الصراع في النظام التعليمي، بطرق جديدة ومبتكرة وفاعلة (البليبيسي، 2005).

مشكلة الدراسة:

تتضح أهمية تمتع مديري المدارس بالنضج الوظيفي لوصولهم إلى الحل الأمثل والتشارك التعاوني بين العاملين في المدرسة ويسعون دائماً لحل الصراع بين المعلمين بطريقة سليمة وإيجابية تنعكس آثارها على المدرسة باستخدام طرق جديدة ومبتكرة وفاعلة تنبثق من النضج الوظيفي لمدير المدرسة لمواجهة الصراع وحله والقضاء على مسبباته بشكل نهائي. ومن خلال عمل الباحثة مساعدة مدير في إحدى المدارس الخاصة، حيث وجدت الباحثة الكثير من الصراعات بين المعلمين والمعلمات مثل العقوبات والاجازات وخروج المعلمات من المدرسة، وتوزيع المناوبات والاشغالات في حالة غياب إحدى المعلمات. وبالإضافة لما سبق جاءت هذه الدراسة بناءً على توصيات بعض الدراسات السابقة مثل دراسة عطية (2020)، التي أوصت بإجراء دراسات متشابهة في النضج الوظيفي والعمل على ربطها مع العديد من المتغيرات. ودراسة جبران (2017)، التي أوصت بإجراء دراسات تتعلق بإدارة الصراع، وغيرها الكثير من الدراسات، بالإضافة إلى رؤية الباحثة بوجود حاجة ملحة وماسة إلى إجراء هذا النوع من الدراسات لإضافة معرفة جديدة عن النضج الوظيفي وعلاقته بأساليب حل الصراع.

فرضيات الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- السؤال الأول: ما درجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين؟

- السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟



- السؤال الثالث: ما مستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين؟

- السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة النضج الوظيفي ومستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا وجهة نظر المعلمين؟

اهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للنضج الوظيفي وعلاقته بمستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة النضج الوظيفي لدى المدراء، ومستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في ندرة الدراسات والبحوث التي جاءت بموضوع النضج الوظيفي وعلاقته بأساليب حل الصراع، كما ان هذه الدراسة توجه انظار الباحثين والقائمين في المجال التربوي الى الاهتمام بالنضج الوظيفي وعلاقته بأساليب حل الصراع، كما وقد تنبثري الدراسة الحالية المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص بإضافة معرفة جديدة بالدراسات النظرية والمعرفية المتعلقة بالنضج الوظيفي وعلاقته بأساليب حل الصراع. وتكمن أهمية الدراسة التطبيقية في ان نتائجها تسلط الضوء على النضج الوظيفي لدى مديري المدارس، ولفت انظار العاملين في الميدان التربوي، ومديري المدارس على أهمية العلم والدراسة بمتطلبات الادارة بالنضج الوظيفي وعلاقته في استخدام أساليب حل الصراع وإبراز أهمية ذلك في تطوير النظام التعليمي ليكون خاليا من الشوائب. كما ويمكن ان تفيد نتائج الدراسة الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم من خلال تعريفهم بالعلاقة بين النضج الوظيفي وأساليب حل الصراع، كما وتقدم بعض التوصيات والمقترحات التي من الممكن ان تساعد في تحسين مستوى الادراك لدى مديري المدارس بالنضج الوظيفي وتحديث اساليب لحل الصراع بطرق جديدة وفعالة.



مصطلحات الدراسة

فيما يلي تعريف بأهم المصطلحات الواردة في الدراسة:

النُّضج الوظيفي: هو اختيار وتخطيط الفرد لما يريد ويحب أن يعمل، وإلمامه بجميع الوسائل والغايات والأهداف التي تعمل على تيسير السُّبل له لاتخاذ القرارات المناسبة والصائبة (الصاعدي، 2012).

النضج الوظيفي إجرائياً: معرفة مدير المدرسة وإدراكه التّام بكل ما يتعلق بشؤون تخصصه وعمله، وسماته ومميزاته وإمكاناته، وجميع الخصائص التي تجعله قادراً على اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة. ويقاس بالدرجة التي حصل عليها أفراد العينة في استجاباتهم على أداة النُّضج الوظيفي.

أساليب حل الصراع: وهي خليط من العمليات والممارسات التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته باستخدام الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده، وهي مجموعة من الأساليب الإدارية التي تستخدمها الإدارة للوصول الى المستوى الأمثل لحل الصراع (محمد، 2018).

وتعرف أساليب حل الصراع إجرائياً: بأنها الدّرجة التي تشير الى تفضيل مدير المدرسة لأسلوب سلوكي متوجه نحو الاهتمام بنفسه، او نحو الاهتمام بالمعلمين، أو الإثنين معاً، لاستخدامه وفقاً للموقف عند إدارته للصراع. ويقاس بالدرجة التي حصل عليها أفراد العينة في استجاباتهم على أداة أساليب حل الصراع.

الاطار النظري

يعتبر النُّضج الوظيفي القدرة على إنجاز المتطلبات والمستلزمات الوظيفية ضمن مراحل النمو الوظيفي، وفي ظل العديد من المستويات الوظيفية ذات العلاقة بكل مرحلة من مراحل (Salami, 2008)، ويعد محصلةً لكل من النُّضج المتعلق بالقدرة على النُّضج في العمل، والاستعداد في النضج النفسي لدى الأفراد، والذي بدوره يؤدي الى تحمل نتائج سلوكهم في أداء العمل والذي يتطلب قيادة فاعلة (الصرايرة، 2008).

النُّضج الوظيفي هو المستوى الذي يمكن الأفراد من أداء مهامهم الوظيفية في ظل قرارات فاعلة وصائبة، تجسد امتلاكهم لمجموعة من الخبرات والمهارات والكفاءات لتحقيق مستوى عالٍ ومجدي في العمل، كما ويعد النُّضج الوظيفي قدرة موجودة بالفرد تؤدي الى اتخاذ القرار السليم وهو القدرة على التخطيط التوجيهي نحو الاختيار الوظيفي الأمثل (الحياي، 2010).

وخلصت الباحثة أن الإدارة الناجحة تحتاج لمدراء ذو نضج وكفاءة وفاعلية عالية لإدارة العمل، حيث أن تحمل الصعوبات والمعوقات والتحديات تعد من الصفات القيادية للمدراء الناجحين ومن بعض السلوكيات والصفات التي يجدر بالمدير الناجح التمتع بها.



أهمية النضج الوظيفي

تظهر أهمية النضج الوظيفي بترسيخه لرؤية العمل بما يمكن المدراء في إدارتهم، كما ويعد أيضًا أحد الطرق الرئيسية لتمكين المدراء من اتخاذ القرارات الصائبة، وتحقيق الرضا والالتزام من أجل الوصول للأهداف المرسومة، كما ويساعد النضج الوظيفي المدراء على التعرف والوصول إلى الأنماط المتعددة والمختلفة في العمل وحل المشكلات والعقبات والمعوقات التي تحول دون تحقيقهم لمهامهم، ورفع مستوى الاستقرار الوظيفي في العمل (عبد الرحيم، 2019).

وخلص الباحثة أن أهمية النضج الوظيفي تكمن بشكل مباشر انعكاسه على الوصول إلى النتائج المرجوة والمأمولة، وذلك من خلال مدير يتمتع بنضج وظيفي ومهارات وكفاءات عالية تمكنه من المضي في صرحه التعليمي إلى الأمام، وتساعده في الوصول إلى مخرجات عالية الجودة في البيئة والنظام التعليمي.

مستويات النضج الوظيفي

ينعكس النضج الوظيفي على أداء المدير بشكل مباشر، ويحدد عمله وأسلوبه القيادي المتبع مع معلميه، حيث أن هذا النمط الذي يتبعه المدير له أربعة مستويات من النضج، أولاً: النضج المنخفض ومتدني المهارة مع اهتمام مرتفع بالعلاقات والعمل، ثانياً: النضج المرتفع بالعمل والعلاقات، ثالثاً: النضج المتميز بالمشاركة واهتمام عالٍ بالعلاقات مع اهتمام منخفض بالعمل، رابعاً: (الصرايرة، 2008)، يظهر النضج الوظيفي بدرجة منخفضة في سلوكيات المدراء، والتي تعود أثارها على المؤسسة التربوية وأفرادها وعلى العملية التعليمية، حيث يتوجب على المدير أن يكون على قدر مرتفع من النضج الذي يساهم في اتخاذه القرارات الصائبة والحكيمة، وميل لإتباع مبدأ تفويض الأعمال والمهام للمعلمين، حيث أنه كلما زادت درجة النضج الوظيفي لدى المدراء كلما ارتقت المدرسة وقامت على تحقيق أهدافها بصورة أفضل (الحيالي، 2010).

أبعاد النضج الوظيفي

للنضج الوظيفي أبعادٌ مختلفة أوردتها العديد من الباحثين كالآتي:

- الاستكشاف: حيث يشير هذا البعد إلى إدراك الفرد لذاته وقدراته وسماته داخل الموقف، وتقييم علاقته مع مدرسته والعاملين فيها من خلال العمل والموقف (Buys، 2014). كما وأكدت عطية (2020)، بأن الاستكشاف يعد معرفة الفرد لذاته من خلال الموقف ويتم ذلك عن طريق تقييم علاقاته مع المدرسة وزملائه في نفس العمل.

- التدريب الوظيفي: هي العملية التي تساعد الموظفين على اكتساب الخبرات والمعارف والمهارات لأحداث التغيرات الإيجابية في سلوكهم، وترفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى تحسين الأداء (البليبيسي، 2005).



- التخطيط الوظيفي: ويعد هذا البعد أحد الركائز الأساسية لعملية النُضج الوظيفي من خلال وعي وإدراك الفرد بميوله الوظيفي ومعرفة نقاط القوة والضعف في مهاراته وتصوراته المستقبلية لأهداف وظيفته. والتخطيط هو القاعدة الأساسية لاتخاذ القرار (القريوتي، 2001).

-اتخاذ القرار: ويعد هذا البعد الجانب المعرفي للنُضج الوظيفي، فيعمل على قياس ثقة الفرد بمهاراته المهنية، فهو يشتمل على السمات الشخصية والأساسية للتطوير الوظيفي (بدر، 2016).

- بلورة الاتجاهات بشأن العمل: وهو أحد ابعاد النضج الوظيفي حيث ينتهج أنماطاً سلوكية تختلف في قوتها وإسهامها في ميدان العمل فهي تمثل جزءاً مكتملاً لشخصية الفرد (الحيالي، 2010).

مفهوم الصراع

يعد الصراع عملية تفاعلية تظهر عن عدم التوافق أو الاختلاف أو عدم الإتساق والتشابه بين الأفراد في المجتمع (Wellington, 2011)، كما ويعتبر جهد مقصود من قبل الموظف لطمس جهود موظف آخر باللجوء الى العوائق التي ينجم عنها إحباط الموظف الآخر وعرقلته عن تحقيق أهدافه (Bhat& Rangne& Barua, 2013)). كما أن الصراع سلوك ينشأ عن تفاعل المديرين والمعلمين معاً في المدرسة، نتيجةً لتضارب أفكارهم وأهدافهم ومبادئهم والأعمال الموكلة إليهم، وهذا يشعروهم بحالة من التوتر والإحباط الذاتي،

وهو ظاهرة سلوكية تحدث على المستوى الفردي أو الجماعي عندما يكون تعارض في المصالح أو الأفكار بين الأطراف المتنازعة يحاول كل فرد تحقيق مصالحه حتى وإن كان لها أثر سلبي على الطرف الآخر، هنا يأتي دور الإدارة الفاعلة للتعامل مع الصراع وإدارته والتخفيف من حدته وآثاره السلبية (جبران، 2017)،

كما أنه يعد ظاهرة تنشأ من عدم اتفاق بين العاملين أو نتيجةً لإدراك أحد العاملين بأن الطرف الآخر ضد مصالحه. والصراع نوع من أنواع المنافسة بين الكفاءات والخبرات التي تؤدي الى اختلاف وجهات النظر ينتج عنها إجراءات أو تصرفات من طرف يؤثر سلباً على الطرف الآخر وربما على المدرسة بأكملها (محمد، 2018). وخلصت الباحثة أن الصراع ظاهرة سلوكية يحدث بشكل يومي او شبه يومي في المدرسة لكن هناك تفاوت في حجم الصراع وتأثيره على المدرسة وعلى المتنازعين.

أسباب الصراع

مختلفة بحسب ما أوردها جبران (2017)، كالاتي: الاعتيادية بين المعلمين: لعدم وضوح المسؤوليات والمهام الوظيفية لكل فرد داخل المدرسة او لعدم معرفتهم بالمهام الموكلة إليهم، والعلاقات الشخصية: تمثل العلاقات الشخصية بين الأطراف المتنازعة بداية شرارة الصراعات في المؤسسة التعليمية بشتى صورها، تعارض الأهداف: لكل وحدة من وحدات العمل داخل المنظمة أهداف فرعية يمكن أن تتعارض مع بعضها البعض، القيم الفردية والشخصية: التفاوت بالايديولوجية التفكير المختلفة للأطراف



المتنازعة، والاختلاف بالمعتقدات والتفكير، القيادة الإدارية: نمط وأسلوب القائد يختلف باختلاف الجماعة والقوانين الخاصة بهم، التفسير الخاطئ للأمور: بالاعتماد على الجانب العاطفي في عملية تقدير الأمور، الشائعات: تؤدي الى عدم الثقة وبالتالي تحدث الصراعات.

مستويات الصراع

يحدث الصراع في المؤسسات والمدارس في العديد من المستويات كالتالي:

- الصراع داخل الفرد نفسه: يحدث هذا الصراع داخل الفرد نفسه عندما يختار ما بين البدائل التي تتعارض مع أهدافه وتوقعاته فينعكس على سلوكه وعلاقاته مما يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة ويحدث الصراع نتيجة تعارض الأدوار عند الطلب من الفرد إنجاز المهام أو الأدوار التي لا تتوافق مع خبراته ومهاراته وتوقعاته (العويوي، 2013).

- الصراع بين الأفراد: يحدث الصراع بين فردين أو أكثر نتيجة تباين توجهاتهم واختلاف في آرائهم وتجاربهم وآرائهم (البليسي، 2005).

الدراسات السابقة ذات الصلة

أجرى أبو ناصيف (2019)، إلى التعرف على مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بالعدالة التنظيمية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلمهم، كما وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وعينة مكونة من (135) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة، وأظهرت النتائج أن مستوى النضج الوظيفي لدى لمدرء في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة كان مرتفعاً، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النضج الوظيفي والعدالة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمهم

وأجرت عطية (2020)، دراسة هدفت التعرف إلى مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة بلغت (364) معلمة، وجاءت النتائج لهذه الدراسة بأن مستوى النضج الوظيفي لدى المديرات جاء مرتفعاً، وأن درجة الالتزام التنظيمي جاءت مرتفعة أيضاً، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين مستوى النضج الوظيفي والالتزام التنظيمي، وعدم وجود فروق في مستوى النضج الوظيفي وفقاً لمتغير التخصص، ووجود فروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح "البكالوريوس فما دون، ووجود فروق وفقاً لمتغير الخدمة الوظيفية ولصالح من كانت خبرته أقل من 5 سنوات.

وهدف دراسة محاسنة والعظمت (2019)، إلى معرفة درجة استخدام المعلمين لاستراتيجيات إدارة الصراع، ومستوى كفاءة الاتصال لديهم، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات إدارة الصراع، ومستوى كفاءة الصراع وكفاءة الاتصال لدى المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة التي وزعت على عينة تكونت من (48) معلماً ومعلمة من



معلمي مديرية تربية وتعليم محافظة المفرق، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر استراتيجيات مستخدمة لإدارة الصراع هي استراتيجية التكامل، بالإضافة إلى أن مستوى كفاءة الاتصال لدى أفراد العينة جاء متوسطاً.

وأجرى كعبية(2021)، دراسة بهدف معرفة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج التجريبي، وبلغت العينة التي طبقت عليها أداة الدراسة (35) معلماً ومعلمة، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة والتي تكونت من أقسام ثلاثة، الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من المعلمين، والجزء الثاني يقيس تقديرات المعلمين والمعلمات لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، أما الجزء الثالث فهو عبارة عن سؤال مفتوح يهدف التعرف إلى تصورات المعلمين لإدارة الصراع التنظيمي داخل المدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجات الكلية التي حصلت عليها المجالات كانت مرتفعة.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، لمناسبتها لطبيعة الدراسة وأسئلتها وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا، وبلغ عدد مجتمع الدراسة الكلي (1369) معلماً ومعلمة، وذلك بناءً على إحصائيات وزارة التربية والتعليم(2022/2021).

وقد اختيرت عينة ممثلة بالطريقة العشوائية الطبقية من المجتمع الكلي بلغت (322) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا، وتم تطبيق أداة الدراسة عليها، وبعد جمع البيانات استنتجت (16) استبانة من أفراد العينة، ما بين فاقد وعدم استيفاء للاستجابات على عبارات أداة الدراسة، حيث بلغت العينة (306) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا، ونسبتها من المجتمع الكلي(22.4%) وهي العينة الفعلية التي تم تطبيق الدراسة عليها والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

المتغير	مستوياته	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	141	46.1%
	أنثى	165	53.9%
	المجموع	306	100%
	بكالوريوس	225	73.5%



المؤهل العلمي	دراسات عليا	81	26.5%
	المجموع	306	100%
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	99	32.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	125	40.8%
	10 سنوات فأكثر	82	26.8%
	المجموع	306	100%

يوضح الجدول (1) أن أكثر أفراد عينة الدراسة كانوا وفقاً لمتغير الجنس من الإناث وبلغ عددهم (165) بنسبة مئوية بلغت (53.9%) وبلغ عدد الذكور (141) بنسبة مئوية (46.1%)، وأما أكثر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ممن كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس وكان عددهم (225) بنسبة مئوية (73.5%) وبلغ عدد من كان مؤهلهم العلمي دراسات عليا (81) وبنسبة مئوية (26.5%)، وكان أكثر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ممن كانت خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وبلغ عددهم (125) بنسبة مئوية (40.8%) تلاهم من كانت خبرتهم (أقل من 5 سنوات) وبلغ عددهم (99) بنسبة مئوية (32.4%)، ثم من كانت خبرتهم (10 سنوات فأكثر) وكان عددهم (82) بنسبة مئوية (26.8%).

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تكونت من جزئين، الجزء الأول: لقياس درجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا، والجزء الثاني: لقياس مستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا، واعتمدت الباحثة في تطوير أداة الدراسة على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وبعضاً من أدوات القياس المعتمدة في الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، كدراسة عطية (2020)، لمتغير النضج الوظيفي، وكذلك استقادت الباحثة من دراسة الجعافرة (2013)، ودراسة كعبية (2017)، لمتغير أساليب حل الصراع، وتوصلت الباحثة إلى أداة الدراسة وتحديد العبارات ذات الارتباط بمجالات الدراسة ومتغيراتها المتمثلة بدرجة ممارسة النضج الوظيفي ومستوى ممارسة أساليب حل الصراع.



جدول (2): مجالات وعبارات أداة الدراسة بصورتها النهائية.

الرقم	المجال	العبارات	عدد العبارات
1.	الاهتمام بالعمل	8-1	8
2.	الجاهزية الوظيفية	16-9	8
3.	العلاقات الإنسانية	24-17	8
	المجموع الكلي	24-1	24
	مستوى ممارسة أساليب حل الصراع	17-1	17

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، بعد إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لمتطلبات وأهداف الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة ترتيب مجالات النضج الوظيفي حسب استجابات أفراد عينة الدراسة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات النضج الوظيفي وفقاً لكل مجال والمجالات مجتمعة.

الرقم	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد العبارات	الدرجة
1	1	الاهتمام بالعمل	3.99	0.66	8	مرتفعة
2	2	الجاهزية الوظيفية	.390	0.63	8	مرتفعة
3	3	العلاقات الإنسانية	.389	0.71	8	مرتفعة
		المتوسط الكلي للمجالات	.393	.062	24	مرتفعة

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) أنّ درجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا، ولكل المجالات جميعها جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي للمجالات (3.93)، حيث تشير النتائج إلى أن مجال الاهتمام بالعمل جاء في الترتيب الأول، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.99) وهو يمثل الدرجة



المرتفعة، بينما جاء مجال الجاهزية الوظيفية في الترتيب الثاني، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.90) ويمثل الدرجة المرتفعة، وأخيراً جاء مجال العلاقات الانسانية في الترتيب الثالث وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.89) ويمثل الدرجة المرتفعة.

وتم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل عبارة من عبارات مجالات النُضج الوظيفي وللمجال بشكل عام، وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا.

مجال: الاهتمام بالعمل

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لعبارات مجال الاهتمام بالعمل.

الرقم	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	1	يوفر مدير المدرسة بيئة تعليمية آمنة محوراً للمتعلم	4.05	0.81	مرتفعة
1	2	يعتمد مدير المدرسة على رؤية وأهداف واضحة	4.04	0.82	مرتفعة
6	3	يشجع مدير المدرسة الابتكار والتطوير المهني	4.01	0.89	مرتفعة
5	4	يخطط مدير المدرسة للأنشطة المنهجية واللامنهجية داخل وخارج المدرسة	4.00	0.82	مرتفعة
4	4	يعمل مدير المدرسة بروح الفريق ضمن أطر القوانين والتعليمات	4.00	0.87	مرتفعة
2	6	يعزز مدير المدرسة العلاقات العملية الإيجابية داخل المدرسة	3.98	0.86	مرتفعة
3	7	يستخدم مدير المدرسة الوسائل الحديثة في الأعمال الإدارية	3.96	0.87	مرتفعة
8	8	يستخدم مدير المدرسة السلوك الديمقراطي	3.89	0.95	مرتفعة
		المتوسط الكلي للمجال	3.99	0.66	مرتفعة

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) أن درجة الاهتمام بالعمل لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا، للمجال ككل جاءت مرتفعة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.89 – 4.05)، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الاهتمام بالعمل بلغ (3.99) وهو يمثل الدرجة المرتفعة.

مجال: الجاهزية الوظيفية

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لعبارات مجال الجاهزية الوظيفية.



الرقم	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
14	1	يعتمد مدير المدرسة الرقابة لتنظيم قياس الأداء والسلوك	.399	0.84	مرتفعة
9	2	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على توقع المشكلات	.394	0.83	مرتفعة
12	3	يتخذ مدير المدرسة القرار المناسب لحل مشكلة ما	.391	0.85	مرتفعة
10	4	يوفر مدير المدرسة البدائل اللازمة لحل المشكلات	.390	0.78	مرتفعة
13	4	يحقق مدير المدرسة الرضا للمعلمين من أجل الوصول الى الأهداف المرسومة	.390	0.91	مرتفعة
15	6	ينتهج مدير المدرسة سياسة الباب المفتوح	.389	0.85	مرتفعة
11	7	يعتمد مدير المدرسة اللامركزية بالعمل من أجل تفويض المهام	3.85	0.84	مرتفعة
16	7	يوفر مدير المدرسة مبدأ المشاركة في صنع القرارات	3.85	0.92	مرتفعة
		المتوسط الكلي للمجال	3.90	0.63	مرتفعة

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) أن درجة الجاهزية الوظيفية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا، للمجال ككل جاءت مرتفعة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وقد أخذت العبارات جميعها الدرجة المرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.85 – 3.99)، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الجاهزية الوظيفية بلغ (3.90) وهو يمثل الدرجة المرتفعة.

مجال: العلاقات الانسانية

جدول (6): لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لعبارات مجال العلاقات الانسانية.

الرقم	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
21	1	يقدر مدير المدرسة الأعمال الإبداعية ليكافئ مبتكريها	3.96	0.91	مرتفعة
20	2	يشجع مدير المدرسة التعاون الجماعي والشعور بالمسؤولية	.395	0.83	مرتفعة
17	3	يوفر مدير المدرسة الجو النفسي والاجتماعي المناسب داخل المدرسة	.393	0.91	مرتفعة
19	4	يدعم مدير المدرسة روح الود والتفاهم بين المعلمين	.390	0.88	مرتفعة
18	5	يحترم مدير المدرسة آراء المعلمين	.389	0.89	مرتفعة
22	6	يحل مدير المدرسة مشكلات المعلمين باستخدام أساليب تربوية	3.88	0.89	مرتفعة



الرقم	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
21	1	يقدر مدير المدرسة الأعمال الإبداعية ليكافئ مبتكريها	3.96	0.91	مرتفعة
20	2	يشجع مدير المدرسة التعاون الجماعي والشعور بالمسؤولية	3.95	0.83	مرتفعة
23	6	يشارك مديرالمدرسة المعلمين في الدورات التدريبية داخل وخارج المدرسة	3.88	0.94	مرتفعة
24	8	يقوم مدير المدرسة بالابتعاد عن لوم المعلمين ونقدهم	3.71	1.00	مرتفعة
		المتوسط الكلي للمجال	3.89	0.71	مرتفعة

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) أن درجة العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركنا، للمجال ككل جاءت مرتفعة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.71 – 96.3)، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال العلاقات الانسانية بلغ (3.89) وهو يمثل الدرجة المرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركنا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واستخدام اختبار "ت" (t-test)، لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة النضج الوظيفي، وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة، ويتم عرض نتائج السؤال وفقاً للآتي:

1-متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركنا، واستخدام اختبار "ت" (t-test) لتحديد الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة، حول مجالات النضج الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس، وفقاً للجدول (6).



جدول (7): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات النضج الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الاهتمام بالعمل	ذكر	141	3.95	0.69	-0.993	1	0.32
	أنثى	165	4.03	0.64			
الجاهزية الوظيفية	ذكر	141	3.86	0.62	-0.994	1	0.32
	أنثى	165	3.94	0.65			
العلاقات الانسانية	ذكر	141	3.84	0.70	-1.151	1	0.25
	أنثى	165	3.93	0.71			
المجالات مجتمعة	ذكر	141	3.88	0.61	-1.138	1	0.25
	أنثى	165	3.97	0.62			

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركاء، تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والمجالات مجتمعة.

2- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركاء، واستخدام اختبار "ت" t-test لتحديد الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة، حول مجالات النضج الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات النضج الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الاهتمام بالعمل	بكالوريوس	225	3.97	0.68	-0.886	1	0.37
	دراسات عليا	81	4.05	0.61			
الجاهزية الوظيفية	بكالوريوس	225	3.89	0.65	-0.698	1	0.48
	دراسات عليا	81	3.95	0.57			



0.66	1	-0.439	0.72	3.88	225	بكالوريوس	العلاقات الإنسانية
			0.68	3.92	81	دراسات عليا	
.046	1	-0.725	0.64	3.91	225	بكالوريوس	المجالات مجتمعة
			0.55	3.97	81	دراسات عليا	

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركاء، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات والمجالات مجتمعة.

3- متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النضج الوظيفي، لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركاء، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (8) يوضح ذلك. جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النضج الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.64	4.01	99	أقل من (5) سنوات	الاهتمام بالعمل
0.70	3.98	125	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.065	3.99	82	10 سنوات فأكثر	
0.60	3.93	99	أقل من (5) سنوات	الجاهزية الوظيفية
0.58	3.90	125	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.075	3.87	82	10 سنوات فأكثر	
0.57	4.00	99	أقل من (5) سنوات	العلاقات الإنسانية
0.77	3.82	125	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.75	3.87	82	10 سنوات فأكثر	
0.54	3.98	99	أقل من (5) سنوات	المجالات مجتمعة
0.64	3.90	125	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.68	3.91	82	من 10 سنوات فأكثر	



تشير النتائج الواردة في الجدول (7) إلى أن هناك فروق ظاهرية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركاء، تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولتحديد تلك الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج موضحة في جدول (8) كما يلي:

جدول (9): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن تقديرهم لدرجة ممارسة النضج الوظيفي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الاهتمام بالعمل	بين المجموعات	0.033	2	0.016	0.036	0.96
	داخل	136.744	303	.0451		
	المجموع	136.776	305			
الجاهزية الوظيفية	بين المجموعات	0.172	2	0.086	0.209	0.81
	داخل	124.477	303	0.411		
	المجموع	124.649	305			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	1.786	2	0.893	1.773	0.17
	داخل	152.628	303	0.504		
	المجموع	154.414	305			
المجالات مجتمعة	بين المجموعات	0.368	2	0.184	0.474	0.62
	داخل	117.363	303	0.387		
	المجموع	117.730	305			

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركاء، تعزى لمتغير سنوات الخبرة وفقاً للمجالات جميعاً والمجالات مجتمعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركاء من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة ترتيب عبارات مستوى ممارسة أساليب حل الصراع حسب استجابات أفراد عينة الدراسة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركاء، والجدول (9) يبين ذلك:



جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازليا وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أساليب حل الصراع.

الرقم	الرتبة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
15	1	يدافع مدير المدرسة عن وجهة نظره بالحلول المطروحة	3.95	0.077	مرتفع
5	1	يستمتع مدير المدرسة بشكل جيد للأطراف المتنازعة	3.95	0.090	مرتفع
1	3	يعمل مدير المدرسة على إيجاد مناخ إيجابي للأطراف المتنازعة	3.89	0.085	مرتفع
11	4	يتعامل مدير المدرسة مع أسباب الصراع ومعالجته	3.88	0.081	مرتفع
12	4	يختار مدير المدرسة الزمان والمكان المناسب لحل الصراع	3.88	0.089	مرتفع
3	6	يضع مدير المدرسة بدائل ومقترحات متعددة لحل الصراع	3.85	0.078	مرتفع
4	6	يسعى مدير المدرسة لتبني الأفكار التي تساعد في حل الصراعات	3.85	0.083	مرتفع
9	6	يقوم مدير المدرسة على الاهتمام بأراء المعلمين	3.85	0.093	مرتفع
6	9	يحدد مدير المدرسة حاجات الأطراف المتنازعة بدقة ووضع لايجاد السبل الكفيلة لتليبيتها	3.84	0.083	مرتفع
13	10	يشارك مدير المدرسة المعلمين باتخاذ القرار المناسب	3.83	0.087	مرتفع
16	10	يعمل مدير المدرسة على إرضاء حاجات المعلمين بما يناسب متطلبات العمل	3.83	0.095	مرتفع
2	12	يسهل مدير المدرسة الوصول الى اتفاق مشترك	3.82	0.083	مرتفع
8	12	يدعم مدير المدرسة المقدره على إدارة الذات والانفعالات	3.82	0.092	مرتفع
7	12	يستخدم مدير المدرسة طرق بناءة لحل الصراع عن طريق التفاوض	3.82	0.092	مرتفع
17	15	يقترح مدير المدرسة عدة حلول للمشكلة تكون لصالح الطرفين	3.77	0.089	مرتفع
14	16	يتخذ مدير المدرسة خطوات عملية لتغيير العلاقات المضطربة بين المعلمين	3.74	0.091	مرتفع
10	17	يتجنب مدير المدرسة فرض حل الصراع	3.71	0.082	مرتفع
		المتوسط الكلي لأساليب حل الصراع	3.77	0.089	مرتفع



تشير النتائج الواردة في الجدول (9) أنَّ مستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركنا، ككل وللعبارات جميعها جاء بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الكلي للعبارة (3.77) وبانحراف معياري (0.89).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركنا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واستخدام اختبار "ت" t-test لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة أساليب حل الصراع، واستخدام اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية، وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة، ويتم عرض نتائج السؤال وفقاً للآتي:

1-متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركنا، واستخدام اختبار "ت" t-test لتحديد الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة، حول مستوى ممارسة أساليب حل الصراع وفقاً لمتغير الجنس، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أساليب حل الصراع وفقاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أساليب حل الصراع	ذكر	141	3.82	0.67	-0.559	1	0.57
	انثى	165	3.86	0.64			

تشير النتائج الواردة في الجدول (10) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركنا، تعزى لمتغير الجنس.



2-متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركاء، واستخدام اختبار "ت" t -test لتحديد الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة، حول مستوى ممارسة أساليب حل الصراع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (12) يوضح ذلك. جدول (11): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أساليب حل الصراع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

تشير النتائج الواردة في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركاء، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3-متغير سنوات الخبرة

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أساليب حل الصراع	بكالوريوس	225	3.83	0.67	-0.345	1	0.73
	دراسات عليا	81	3.86	0.60			

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة أساليب حل الصراع، لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركاء، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة أساليب حل الصراع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أساليب حل الصراع	أقل من 5 سنوات	99	3.97	0.57
	من 5 إلى أقل من 10	12	3.72	0.71
	من 10 سنوات فأكثر	88	3.87	0.62



تشير النتائج الواردة في الجدول (12) إلى أن هناك فروق ظاهرية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركاء، تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولتحديد تلك الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج موضحة في جدول (13) كما يلي:

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن تقديرهم لمستوى ممارسة أساليب حل الصراع وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أساليب حل الصراع	بين المجموعات	3.481	2	1.741	4.094	*0.01
	داخل	128.839	303	0.42		
	المجموع	132.320	305			

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركاء، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولمعرفة اتجاه الفروق في هذا المجال، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، تم إجراء اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة كما هو مبين بالجدول (14):

نتائج اختبار (L.S.D) جدول (15): للمقارنات البعدية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من (5) سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أساليب حل الصراع	أقل من (5) سنوات	3.97	--	0.25	0.10
	من 5 إلى أقل من 10	3.72	--	--	-0.15
	10 سنوات فأكثر	3.87	--	--	--

تشير النتائج الواردة في الجدول (14) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركاء، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، مقارنة بمن كانت خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، و (10 سنوات فأكثر)، ولصالح من كانت خبرتهم (10 سنوات فأكثر)، مقارنة بمن كانت خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).



النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة النُضج الوظيفي ومستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا وجهة نظر المعلمين؟

ولإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك لتحديد العلاقة بين درجة ممارسة النُضج الوظيفي ومستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا، والجدول (15) يوضح ذلك. جدول (16): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة النُضج الوظيفي ومستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا.

المتغيرات	الاهتمام بالعمل	الجاهزية الوظيفية	العلاقات الانسانية	النضج الوظيفي
أساليب حل الصراع	قيمة R	*0.78	*0.84	*0.85
مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00

تشير النتائج الواردة في الجدول (15) أن نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لاستجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا حول تحديد العلاقة بين درجة ممارسة النُضج الوظيفي ومستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا، إلى وجود علاقة ارتباطية مرتفعة وموجبة طردية ودالة إحصائية بين جميع مجالات النُضج الوظيفي ومستوى أساليب حل الصراع. كما وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية مرتفعة وموجبة طردية ودالة إحصائية بين درجة النُضج الوظيفي ومستوى أساليب حل الصراع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.85).

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة النُضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج السؤال الأول أن درجة ممارسة النُضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين، جاءت وللمجالات جميعها والمجالات مجتمعة بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى تباين بتلك المجالات، حيث جاء مجال الاهتمام بالعمل بالترتيب الأول وبدرجة مرتفعة، ثم جاء مجال الجاهزية الوظيفية بالترتيب الثاني وبدرجة مرتفعة، وأخيراً جاء بالترتيب الثالث مجال العلاقات الإنسانية وبدرجة مرتفعة،



ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري المدارس يتم تعيينهم وفقاً لمعايير ومؤشرات تراعي النضج الوظيفي، بالإضافة إلى أن مديري المدارس يتمتعون بدرجة عالية من الوعي والإدراك لأهمية النضج الوظيفي، وما له من أثر كبير على المعلمين والعاملين في المدرسة والذي بدوره ينعكس على العملية التعليمية، كما وتأتي هذه النتيجة لتبين مدى امتلاك مديري المدارس من صفات وقدرات على اتخاذ القرارات بشكل فعال يعكس بدوره مدى نضجهم ويدعم أداءهم في المدرسة، بالإضافة إلى حرص مديري المدارس على تحقيق ومراعاة العلاقات الانسانية بين معلمهم والذي بدوره يعمل إثارة حماسهم ودافعيتهم نحو العمل وشحن همهم، وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الصرايرة (2008)، ودراسة عطية (2020)، والتي أكدت أن مستوى النضج الوظيفي لمديري المدارس جاء مرتفعاً.

مجال الاهتمام بالعمل

سبب حصول مجال الاهتمام بالعمل على الترتيب الأول، يعزى إلى أن مديري المدارس يولون اهتماماً كبيراً بالارتقاء بمستوى مدارسهم وتحقيق الميزة التنافسية لرفع جودة العملية التعليمية، وذلك باستخدام الوسائل الحديثة في العمل، وتعزيز العمل التعاوني بين المعلمين والإداريين،

مجال الجاهزية الوظيفية

أن السبب في حصول مجال الجاهزية الوظيفية على الترتيب الثاني، يعود إلى قدرة مديري المدارس العالية على وضع خطط وبدائل للعمل والسير وفقاً لها، بالإضافة إلى قدرتهم على توقع المشكلات وتوفير البدائل المختلفة لحلها، بالإضافة إلى امتلاك مديري المدارس القدرة العالية على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بدراسة ودراية ودون تسرع، مع مشاركتهم لآراء من حولهم في عملية صنع واتخاذ القرارات.

مجال العلاقات الإنسانية

حصل مجال العلاقات الإنسانية على الترتيب الثالث والأخير، إلى إدراك مديري المدارس أهمية احترام المعلمين ودعمهم ومساندتهم ومساعدتهم في حل المشاكل والعقبات التي تواجههم، ومعاملتهم جميعاً بنفس الطريقة والعدل بينهم واحترام آرائهم والأخذ بها، بالإضافة إلى تقدير أعمالهم التي يقومون بها والإشادة بدورهم العظيم، والذي ينعكس ذلك كله على قيام المعلمين بعملهم وإتقانهم، وقدرتهم على تجاوز العقبات والتحديات في العمل بروح ايجابية،

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات المعلمين حول درجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء



ماركا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المجالات ككل، وتفسر الباحثة تلك النتيجة إلى أن المعلمين بعيداً عن جنسهم ومؤهلاتهم العلمية وسنوات خبرتهم، يتشابهون في فهمهم وإدراكهم لدرجة ممارسة النُضج الوظيفي لدى مدرائهم،

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة دراسة جوارنة (Jawarneh، 2016)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغير الجنس.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عطية (2020)، والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث أن مستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا ومن وجهة نظر المعلمين، جاء مرتفعاً، ويعزو السبب إلى أن مديري المدارس يتمتعون بنضج وظيفي مرتفع حيث يبدون قدرة عالية في حل الصراعات والحد منها ويسعون إلى عدم تصعيدها، وإيجاد حلول منطقية ووسطية بين الأطراف لإنهاء الصراعات بينهم، وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجعافرة (2013)، والتي أظهرت أن مستوى ممارسة أساليب الصراع لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك جاء مرتفعاً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول مستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، ويعزو السبب إلى أن المعلمين وبغض النظر عن جنسهم ومؤهلاتهم العلمية، يعرفون مدرائهم، ويعملون معهم وبالتالي فهم يتشابهون جميعاً في إظهار وقياس مستوى ممارسة مديريهم لأساليب حل الصراع.

وتتشابه هذه النتيجة دراسة الجعافرة (2013)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) بين درجة ممارسة النُضج الوظيفي ومستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وجود علاقة ارتباطية مرتفعة وطردية ودالة إحصائية بين درجة ممارسة النُضج الوظيفي ومستوى ممارسة أساليب حل الصراع، لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة



نظر المعلمين، الأمر الذي انعكس على مستوى ممارسة أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس في المدرسة، حيث أنه بزيادة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس يزداد مستوى ممارستهم لأساليب حل الصراع،

وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة زهرا وآخرون (Zahra et al، 2018)، التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة، ودراسة أبو ناصيف (2019)، التي بينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النضج الوظيفي وأساليب حل الصراع.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي:

- تعزيز النضج الوظيفي لدى مديري المدارس وتوفير جميع المتطلبات والدعم لهم.
- تعزيز وتشجيع المدراء على البقاء في هذا المستوى المرتفع من النضج الوظيفي.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول متغير النضج الوظيفي ومتغير أساليب حل الصراع على المدارس الثانوية الحكومية ومقارنته بالمدارس الخاصة



قائمة المراجع

- أبو ناصيف، غادة يوسف (2019)، مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- بدر، حورية (2016)، "تقدير الذات وعلاقته بالنضج المهني (دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة وهران)"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 26، 397-414 (2016).
- البليبي، سناء (2005)، استراتيجيات ادارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الاردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، المملكة الاردنية الهاشمية.
- جبران، علي محمد، الصراع التنظيمي بين المعلمين واستراتيجيات مديري المدارس في ادارته من وجهة نظر المعلمين في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
- الجعافرة، صفاء جميل (2013)، "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات الكرك من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية، 40، 1663-1687 (2013).
- الحياي، سندية (2010)، دور عمليات الانتباه لدى القيادات الإدارية في تنمية النضج الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2010، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- الصاعدي، اعتدال (2012)، النضج المهني وعلاقته بمهارات اتخاذ القرار لطلاب وطالبات الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.
- الصرايرة، ماجدة احمد (2008)، النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الإداري وبتمكين العاملين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- عامر، طارق (2012)، النمو والتنمية المهنية للمعلم "التدريب أثناء الخدمة، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (2019)، "دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة" رؤية مقترح"، المجلة العربية للإدارة، 39، 145-164.
- عطية، صفاء زياد (2020)، النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- العويوي، محمد (2013)، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل.
- القريوتي، محمد (2009)، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



- كعبية، مثقال علي(2012)، "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2.
- محاسنة، احمد والعظمت، عمر(2018)، "استراتيجيات إدارة الصراع لدي معلمي المدارس في لواء قصبة المفرق وعلاقتها بكفاءة الاتصال"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 15.
- محمد، محمد خورشيد(2018)، أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.
- Bhat, B., Rangnekar, S. & Barua, M. (2013). Organizational Conflict Scale: Reexamining the Instrument. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 7-23
- Buys, Sulize (2014). The factors that relate to the career maturity of school-going girls in Gauteng "A Case Study", (Unpublished Master's thesis), University of South Africa, South Africa.
- Jawarneh, M. (2016). Career maturity among university students in Jordan: The case for social studies, *Australian council for educational research*, 25 (3), 110-116.
- Salami, S. 2008, *Gender Identity Status Maturity of Adolescents in Southwest Nigeria*, J. Soc. Sci, 16(1) [http:// www.krepublishers.com/...salami.../jss-16/-035-08-503-salami-5-0AB.pdf](http://www.krepublishers.com/...salami.../jss-16/-035-08-503-salami-5-0AB.pdf).
- Wellington, P. (2011). *Effective people management: Improve performance delegate more effectively handle poor performance and manage conflict*, London: Kogan Page Publishers
- Zahra, S., Tafseer, M. & Anila, A. (2018) Relationship between Self Concept and Career Maturity in Pakistani High School Students. *Bahria Journal of Professional Psychology*, Vol.17 Issue: 1, pp.1-16.