

استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة للبنات بمدينة

تبوك

دراسة ميدانية

إعداد الباحثة

نوال سعد سليمان البلوي

إشراف الدكتور

محمد مسلم حسن علي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

كلية التربية والآداب - جامعة تبوك

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد

كلية التربية تفهنا الأشراف جامعة الأزهر

استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة للبنات بمدينة تبوك (دراسة ميدانية)

نوال سعد سليمان البلوي^{١*} محمد مسلم حسن وهبه^٢

١ قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية والآداب، بجامعة تبوك، المملكة العربية السعودية

٢ قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة تبوك، السعودية، قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية تفهنا الأشراف، جامعة الأزهر، مصر.
* البريد الإلكتروني:

nrooose_٢٢@yahoo.com

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة بمدينة تبوك وذلك بالتعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس لاستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي، والفروق ذات الدلالة الإحصائية في الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة الصراع التنظيمي بين الأفراد وفقاً لمتغير الدراسة سنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على ٣٧٠ معلمة من المجتمع الأصلي، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في مستوى ممارسة مديرات المدارس المتوسطة في مدينة تبوك لاستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي عال وبوسط حسابي بلغ ٣,٦٤، وأكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل مديرات المدارس استراتيجية التسوية حيث حصلت على المرتبة الأولى بوسط حسابي مقداره ٤,٤٠ تليها استراتيجية التعاون حصلت على المرتبة الثانية بوسط حسابي مقداره ٤,٢٤ ثم استراتيجية التنازل حصلت على المرتبة الثالثة بوسط حسابي مقداره ٣,٨٩ ثم استراتيجية التجنب حصلت على المرتبة الرابعة بوسط حسابي مقداره ٣,٣٩ ثم استراتيجية الإيجار حصلت على المرتبة الخامسة بوسط حسابي مقداره ٢,٠٨، كما لا توجد فروق دالة احصائية بين درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة بمدينة تبوك لاستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، هذا وأصبت الدراسة بضرورة اهتمام مديرات باستخدام أسلوب التعاون عند إدارتهن للصراع، توضيح آليات العمل وأنظمتها للمعلمات من قبل المديرات، منح المديرات مزيداً من الصلاحيات التي تتفق مع مسؤولياتهن فيما يتعلق بحل الصراع، الاهتمام ببرامج

التوعية الموجهة لمسوبات التعليم فيما يتعلق بالصراع في المدارس وتوفير النشرات والدراسات الخاصة بمواجهة الصراع.
الكلمات المفتاحية: استراتيجية- الصراع التنظيمي- المدارس المتوسطة.

Strategies for confronting organizational conflict in girls' middle schools in Tabuk.(A field study).

Nawal Saad Suleiman Al-Balawi*^١ Muhammad Muslim Hassan Wahba²

1Department of Educational Administration and Planning,
College of Education and Arts, University of Tabuk, Kingdom
of Saudi Arabia

2Department of Educational Administration and Planning,
College of Education, University of Tabuk, Saudi Arabia,
Department of Administration, Planning and Comparative
Studies, College of Education Tafhana Al-Ashraf, Al-Azhar
University, Egypt.

*Email: nrooose_٢٢@yahoo.com

Abstract:

The study aimed to reveal strategies for confronting organizational conflict in middle schools in the city of Tabuk by identifying the degree to which school principals practice strategies for confronting organizational conflict, and the statistically significant differences in the strategies used to confront organizational conflict between individuals according to the study variable: years of experience. The study used the descriptive approach and was applied to 370 female teachers from the original community. The most important results of the study were the level of middle school principals in the city of Tabuk's practice of strategies for confronting organizational conflict, high, with an arithmetic mean of 3.64. The strategy used most by school principals is the settlement strategy, which ranked first with a mean of 4.40, followed by the cooperation strategy, which ranked second with a mean of 4.24, then the concession strategy, which ranked third with a mean of 3.89, then the avoidance strategy, which ranked fourth with a mean of 3.89. 3.39Then

المقدمة:

إن بناء الدول يركز على الأسس التنظيمية والإدارية للقطاعات الحكومية، والتي من أهمها التعليم، فالتعليم أساس رقي الأمم وتقدمها، واهتمام الدول بالتعليم ينعكس على تطورها وازدهارها، فبالتعليم ننشئ جيلاً واعياً مثقفاً، يعمل على نهضة البلاد وتقدمها، ومن الطبيعي في أي منظمة أن يكون بين الأفراد العاملين اختلاف، ولا سيما في الجانب الإداري، وينعكس ذلك على طبيعة التعاملات بينهم، وقد ينشأ عن ذلك صراع في المنظمة، فالصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمر حتمي، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه، وتفاعله الدائم مع غيره من البشر يفرض حتمية وجود الخلاف والصراع، بل قد يحدث داخل الفرد نفسه لتعدد المؤثرات الاجتماعية والنفسية، وقد قال الله - تعالى - في كتابه: "وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ" (سورة هود: آية ١١٨).

وتشكل المدارس عنصراً مهماً في بناء شخصية الفرد، وقد ذكر hodge أن لتنوع منسوبي المدرسة واختلاف مؤهلاتهم ومستوياتهم وتطلعاتهم ووجهات نظرهم ينشأ الصراع في تنظيم العمل، مما قد يؤدي إلى توتر العلاقات بين الأفراد، وقد يضع بعض الأشخاص العقبات التي تحد من تحقيق الأهداف للطرف الآخر، وقد عكست المدارس الإدارية تبايناً واضحاً بشأن الصراع، ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، فقد نظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية في العمل التنظيمي، يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الإمكان، لذا فقد اعتبروا النظام المغلق، والقوانين، والإجراءات، والهياكل وسائل مهمة لتوجيه الصراع، بينما نظر إليه السلوكيون على أنه أمر غير مرغوب فيه، ولتحقيق التوافق فإنهم ركزوا على أهمية النظام الاجتماعي، واعتبروه المفتاح الرئيس لذلك، من خلال توافر تسهيلات شبكة العمل الاجتماعية، أما اليوم فقد اختلفت النظرة للصراع بشكل كبير؛ حيث يُنظر إليه على أنه ليس فقط أمر لا يمكن تجنبه، بل أمر مرغوب فيه؛ لأنه يولد القلق، بالتالي يجعل تنفيذ العمل بأسلوب يختلف عن المعتاد (الياسي، د.ت: ١١٧).

ويحتاج الصراع التنظيمي إلى إدارة قوية، تسخره لصالح العمل، ولما كان للجانب التربوي من أهمية بالغة، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس المتوسطة الحكومية بمدينة تبوك.

مشكلة الدراسة:

في ضوء التطورات الاجتماعية والاقتصادية التي تمر بها المملكة العربية السعودية حدثت تغييرات، طالت المنظمات على اختلافها ومنها المؤسسات التعليمية، وانعكس ذلك التطور على اختلاف النظرة التقليدية للتعليم، ومنظومته، وأساليبه، وإدارته، والنتيجة الطبيعية لذلك أيضا اختلاف أفكار الأفراد، واتجاهاتهم، وأساليبهم في العمل، وذلك الاختلاف قد ينتج عنه صراع بين الأفراد داخل المنظمة، والصراع مطلوب لإحداث التنافس في بيئة العمل، ولكن هذا الصراع يجب أن يكون متوازناً، فلا يقل أو يزيد عن الحد المعتدل والمعقول.

وقد حظي موضوع الصراع التنظيمي باهتمام واسع من قبل الباحثين والكتاب، وما يعزز تلك الأهمية: ما أشارت إليه الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association في إحدى دراساتها بأن المدير يستغرق حوالي ٢٠٪ من وقته في معالجة وإدارة الصراع، وما توصلت إليه إحدى الدراسات الميدانية حول المواضيع التي تحتل الأهمية الأكبر من قبل المديرين في برامج التطوير الإداري، حيث ذكرت أن عملية إدارة الصراع احتلت أهمية أعلى من اتخاذ القرارات، والقيادة، ومهارات الاتصال (Robibins&Decenzo,2001: 394).

والصراع التنظيمي هو خلاف مدرك، وعدم توافق ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، فينتج حالة من التوتر، بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة أهداف أو مصالح الآخرين لأسباب قد تتعلق بمحدودية الموارد، أو بغموض الصلاحيات، أو عدم تحديد المسؤوليات، أو تعارض الأهداف، وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت إدارته (شلابي، ٢٠١١: ١٥).

وترى دراسة السمييري (٢٠١١) أن الصراع التنظيمي إن لم ينظر إليه بإيجابية، ولم يوجه بالطرق المناسبة يصبح مشكلة، تؤثر -بشكل مباشر أو غير مباشر- على الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، كما أن الاختلافات والتغيير في الصلاحيات والأدوار، والتداخل في العمل يشكل مصدراً لحدوث الصراع بين الإداريين.

في ضوء ما سبق، يتضح أن أي منظمة لا تخلو من حدوث الصراع بين الأفراد على اختلاف أسبابه، ولكن لا بد من أن يكون هناك توازن في هذا الصراع، ولا بد من إدارة هذا الصراع بالمنظمة لتحقيق التنافس بين الأفراد، والذي ينتج عنه الإبداع في العمل، وتحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وبناء على خبرة الباحثة في التدريس

بالمرحلة المتوسطة، فإن هناك حاجة لبحث سبل مواجهة الصراع التنظيمي في المدارس المتوسطة، ولما للجانب التربوي والتعليمي من أهمية عظيمة، فلا بد من تسليط الضوء على استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة تبوك.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
ما استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس المتوسطة للبنات بمدينة تبوك؟
وتتفرع عنه الأسئلة التالية:

١- ما درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة في مدينة تبوك لاستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي: (التعاون، التجنب، الإجبار، التسوية، التنازل) من وجهة نظر المعلمات؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة بمدينة تبوك لاستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

٣- ما أهم مقترحات تفعيل استراتيجيات مواجهة الصراع وإدارته في المدارس المتوسطة للبنات بمدينة تبوك؟
أهداف الدراسة:

١ - تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة الحكومية في مدينة تبوك لاستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب، الإجبار، التسوية، التنازل) من وجهة نظر المعلمات.

٢ - تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة الصراع التنظيمي بين الأفراد وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

٣ - تحديد أهم مقترحات تفعيل استراتيجيات مواجهة الصراع وإدارته في المدارس المتوسطة للبنات بمدينة تبوك.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تبين الاستراتيجيات المتبعة في مواجهة الصراع التنظيمي لدى المديرات في المدارس المتوسطة بمدينة تبوك، وذلك يفيد في معرفة الأساليب التي من شأنها أن تدير ذلك الصراع التنظيمي؛ مما يؤدي إلى تحسين

العمليات الإدارية، وتحقيق الأهداف المنشودة. وتوضح أهمية الدراسة فيما يلي:

- ١- من المأمول أن تفيد نتائج هذه الدراسة المهتمين بقطاع التعليم والمسؤولين في التعرف على استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى المديرات في المدارس المتوسطة بمدينة تبوك، ومن ثم وضع الأساليب المناسبة لمواجهة ذلك الصراع لتحسين العمل الإداري، وتحقيق التنافس بين الأفراد.
 - ٢- إن نتائج هذه الدراسة قد تزود العاملين في ميدان التربية والتعليم بمعلومات وبيانات يمكن في ضوءها التخطيط لإدارة الصراع التنظيمي داخل منظومة التعليم.
 - ٣- إن إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات سيؤدي إلى وجود الميزة التنافسية بين الأفراد مما يقود المنظمة نحو الإبداع، وبالتالي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.
 - ٤- إن وجود الصراع أمر حتمي داخل أي منظمة وإدارة، وهذه الدراسة -بمشيئة الله- ستبين الطريق لتحويل الصراع داخل المنظمة، وجعله صراعاً إيجابياً، يحقق أهداف العملية الإدارية، ويحسن أداؤها إلى الأفضل.
- حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة للبنات بمدينة تبوك.

الحدود المكانية: المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: طبقت خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧هـ.

مصطلحات الدراسة:

أ- الصراع التنظيمي:

كلمة الصراع لغة: تعني "الخصومة"، وأما كلمة conflict فتعود إلى أصل لاتيني، وتعني عملية "الضرب"، أو "الطرق"، وجاء استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة، فتعني "العراك" أو "الخصام": أي أن الصراع اشتقاقات بمعنى التعارض بين مصالح وآراء" (كافي، ٢٠١٥: ١١).

وقد اختلف الباحثون في تعريف الصراع التنظيمي، فهناك عدة تعريفات؛ منها:

- الصراع التنظيمي هو: "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل" (شلاي، ٢٠١١: ٩٣).

● كما يعرف أيضا بأنه: "الحالة التي تنشأ من الأنشطة غير المتكافئة للأفراد، وتؤدي إلى منع أو عرقلة أو التدخل بطريقة ما في نشاط الآخر؛ مما يؤدي بالتالي إلى التأثير سلبا على مستوى كفاءته" (قطيشات، ٢٠١١: ٦٢).

● كما يشير jone إلى مفهوم الصراع التنظيمي بأنه: "حالة من الخلاف أو التعارض، تحدث عندما تصطدم أهداف مجموعة من المجموعات بأهداف مجموعة أخرى" (زناتي، ١٤٣٤: ٢٣٨).

وعليه تعرف الدراسة الحالية الصراع التنظيمي إجرائيا بأنه:

الخلاف الذي ينشأ بين الأفراد العاملين في المنظمة نتيجة لاختلاف اتجاهاتهم، ومؤهلاتهم، وخبراتهم، والمنافسة بينهم من أجل الحصول على ترقية أو سلطة في العمل.

ب- استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي:

هي الطرق والسلوكيات، أو الآليات التي يترتبها ويتبعها مديرو المدارس لتوجيه التباين والخلاف سواء بين مديري المدارس والمعلمين، أو بين المعلمين أنفسهم، والتي يمكن تقدير درجتها" (مرزوق، ٢٠١١: ٩).

وتعرف الدراسة الحالية استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي إجرائيا بأنها:

الأساليب أو الآليات التي يستخدمها المدير لتوجيه التباين والخلاف، أو لمواجهة الصراع والتعامل معه داخل المنظمة.

الإطار النظري

مفهوم الصراع التنظيمي:

الصراع ظاهرة سلوكية فطرية، مارسها الإنسان منذ وجوده على سطح الأرض، وستظل تلازمه طوال حياته، فالإنسان يعيش صراعاً مستمراً بين الخير والشر، بين الواقع والمأمول، بين مصالحه ومصالح الآخرين، باختصار فإن عضوية الإنسان في مؤسسات اجتماعية ابتداء من الأسرة والجماعة، والمنظمة والمجتمع -تجعله معرضاً بصورة مستمرة- ليكون طرفاً في شكل من أشكال الصراع (زناتي، ١٤٣٤: ٢٣٧).

ويشير مفهوم الصراع بشكل عام إلى الخلاف والنزاع الذي يحدث بين اثنين فأكثر، إلا أن مفهوم الصراع يختلف تعريفه باختلاف وجهات نظر الباحثين على النحو الآتي:

يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه: "تعارض وجهات النظر حول قضية

معينة، ينتج عنه تعطيل أو إرباك القرار في اختيار البدائل" (اليوسف، ٢٠١٤: ٢٣٧).
كما يشير مفهوم الصراع في المنظمات إلى أنه: "خلاف ينشأ بين طرفين في التنظيم (أفراد، أقسام، مجموعات) بسبب الاختلاف في وجهات النظر، أو الأهداف، أو المصالح" (القحطاني، ٢٠٠٨: ٢٦٦).
ومن خلال ما سبق، يتضح أن التباين والاختلاف في مفاهيم الصراع هو اختلاف ظاهري، وليس جوهري، وذلك لاختلاف الاتجاهات العلمية للباحثين، وتوجهاتهم، حيث تصبب التعريفات السابقة في مجملها في أن الصراع ظاهرة تدل على حدوث الاختلاف بين طرفين أو أكثر، وأهم السمات المشتركة التي اتفقت عليها التعريفات السابقة هي:

- أن الصراع يدل على التعارض والتنافر.
 - يكون بين مجموعتين فأكثر؛ لتعارض وجهات النظر واختلاف الأهداف.
 - ينشأ نتيجة التفاعل بين الأفراد والجماعات.
 - الصراع أمر لا مفر منه في المنظمة لاختلاف توجهات الأفراد وأهدافهم، وقد استخدم الباحثون كلمات تدل على معنى الصراع وهي: (تعارض وجهات النظر، التخاص، الخلاف).
 - وبمجموع ما سبق فالصراع التنظيمي هو الخلاف الذي ينشأ بين الأفراد العاملين في المنظمة نتيجة لاختلاف اتجاهاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم، والمنافسة بينهم من أجل الحصول على ترقية أو سلطة في العمل.
- تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري:
- الصراع من وجهة النظر الإدارية أمر حتمي في المنظمة، ولا مفر منه؛ لذا فالأهم هو كيفية مواجهة وإدارة الصراع على النحو الذي يحول وجوده في المنظمة إلى شيء إيجابي، يحفز العاملين على التنافس والابتكار.
- يذكر شلابي (٢٠١١: ١٠٩) أنه قد اختلفت نظرة الاتجاهات الفكرية الإدارية إلى الصراع ما بين نظرة تقليدية، ونظرة واقعية؛ فالنظرة التقليدية تعد الصراع أمراً غير مرغوب، وهو أمر سلبي، يعمل على تعطيل أداء الجماعات في العمل، ويضر بالمنظمة ووظائفها، وهو مرادف للعنف، وينبغي تجنبه، والبعض لا زال ينظر إلى مفهوم الصراع من خلال الفكر التقليدي، أما النظرة الواقعية والمتمثلة في مدرسة العلاقات

الإنسانية، هي أن الصراع وجد نتيجة للعلاقات بين الأفراد في المنظمات، وليس بالضرورة أن يكون ضاراً، وقد يكون ذا منفعة وقوة إيجابية.

١- الصراع التنظيمي في المدرسة الكلاسيكية:

الاتجاه الكلاسيكي للفكر الإداري يعطي انطباعاً سلبياً عن الصراع في المنظمة، حيث يراه على أنه نقص وقصور ناجم عن الهيكل التنظيمي. وأصحاب النظرية الكلاسيكية يرون أن الصراع غالباً يؤدي إلى التأثير على كفاءة وفعالية المنظمة، فالافتراض الأساسي لأصحاب هذه المدرسة يتمحور حول علاج النتائج السلبية للصراع من خلال معالجة القصور في الهيكل التنظيمي، مثل تحسين قنوات الاتصال، وتحديد المهام والاختصاصات، وتعديل القوانين والإجراءات التنظيمية؛ وذلك لعلاج الصراع (شلابي، ٢٠١١: ١٠٩).

ويتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حد النتائج السلبية للصراع التنظيمي، كما يرى أصحاب هذه المدرسة أن الصراع ظاهرة مرضية ولا يمكن أن ينشأ في المنظمة طالما أن هناك نظاماً دقيقاً من الحوافز المالية والإشراف المحكم، وكذلك مبدأ التسلسل للسلطة الذي من شأنه أن يسهم بفاعلية في حل الخلافات، والحد من نشأة الصراع (العتيبي، ٢٠٠٧: ١٤-١٧). مما سبق يرى أصحاب النظرية التقليدية أو الكلاسيكية أن الصراع ظاهرة مرضية في المنظمة، ولا بد من القضاء عليها، وأنه لا يمكن أن يحدث طالما أن هناك حوافز مادية وإشرافاً محكماً.

٢- الصراع التنظيمي في مدرسة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه المدرسة اهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم وهو العنصر البشري، فالتنظيم يعد وحدة من النظام الاجتماعي، تسوده العلاقات المتداخلة، بحيث يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكذلك جماعات العمل، كما ترى هذه المدرسة أن الجماعة تجمعها عوامل مشتركة، تتمثل في وحدة الغاية والهدف، وتفترض عدم وجود تناقض في مصالحها، وتصور جماعات العمل على أنها عائلة سعيدة، ومصدر رضاها الأساسي هو مكان العمل، وتغفل واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات، وما تحتويه من صراعات وتنافس على السيطرة والسلطة، فالصراع الذي تراه هذه المدرسة على أنه ظاهرة غير صحية ومرضية، قد يمثل في الواقع متغيراً من المتغيرات الأساسية المهمة، التي قد تتوقف عليها كفاءة العمل التنظيمي ونجاحه (كافي،

وفي ضوء ما سبق اتفقت هذه المدرسة مع المدرسة الكلاسيكية في كون الصراع ظاهرة سلبية ومرضية، لكن ركزت هذه المدرسة على العمل الجماعي الذي تتفق مصالحة.

٣- الصراع التنظيمي في المدرسة السلوكية:

يرى أصحاب المدرسة السلوكية أن الصراع التنظيمي ظاهرة تحمل جوانب إيجابية، قد تخدم أهداف الجماعات والأفراد، وتساعد على تطوير أدائهم، وتولي هذه المدرسة عناية بالصراع الناتج عن التفاعل بين مجموعات العمل والإدارة، وتعد الصراع ظاهرة إيجابية طالما أنه يعالج علانية، لكن لا يمكن التسليم بوجود حد فاصل بين الصراع البناء والصراع السلبي، فليس هناك مستوى معين للصراع المقبول وغير المقبول؛ فما هو مقبول في ظروف معينة ولدى جماعة معينة قد يكون غير مقبول عند جماعة أخرى، وعلى الإدارة الواعية أن تتعرف على الصراع، وتحدد المستوى المقبول منه، بما يخدم مصلحة المنظمة، ويساعد في تحقيق أهدافها في ضوء الظروف القائمة (المومني، ٢٠١١: ٤٨).

من خلال ما سبق فقد اختلفت هذه المدرسة في الرأي عما سبقها، حيث إنها رأت في الصراع ظاهرة إيجابية، قد تخدم أهداف الجماعات والأفراد، وتساعد على تطوير أدائهم.

٤- النظرة الحديثة للصراع التنظيمي:

يذكر شلابي (٢٠١١: ١٠٩-١١٠) أن النظرة الحديثة للصراع التنظيمي هي آخر مراحل التطوير، وتتبنى الفلسفة القائلة بما يأتي:

- أ - الصراع ظاهرة حتمية، لا يمكن للمنظمة أن تتجنبها.
- ب- الصراع قد يكون باعثاً للفرد على البحث عن أفضل الأساليب للأداء في العمل.
- ج - إدارة الصراع والتفاعل معه بإيجابية أحد أبرز مهام التنظيم.
- د - إذا كان للصراع تأثير إيجابي في العمل فلا بد من تشجيعه.
- هـ- انخفاض أو انعدام مستوى الصراع يكون مقترناً عادة بتدني مستوى الإبداع والابتكار.

و - زيادة حدة الصراع ووصوله إلى مستوى الخروج عن السيطرة قد يشغل الموظف عن الاهتمام بعمله بشكل كاف، وقد يستنزف طاقته على حساب العمل.

يتضح مما سبق أن النظرة الحديثة للصراع التنظيمي تتجه للجانب الإيجابي للصراع؛ لأنه ليس من صالح التنظيم القضاء على الصراع بشكل نهائي. أيضا يذكر العتيبي (٢٠٠٧: ١٤-١٧) أن رواد هذه المدرسة يرون أن الإدارة تتدخل بالصراع في حالتين على النحو الآتي:

١ - إذا زاد مستوى الصراع عن الحد المرغوب فيه والمستوى المحدد يجب على الإدارة التدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المطلوب.

٢ - إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المحدد يجب على الإدارة التدخل؛ لتنشيط الصراع والارتقاء به لكي يصل إلى المستوى المطلوب.

ومن مجمل ما سبق يتضح أن الفكر الإداري لم ينكر وجود الصراع في المنظمة، وقد تباينت النظرة للصراع بين كونه ظاهرة صحية لابد من وجودها في المنظمة بحد معتدل، يقودها للإبداع والابتكار، والاستفادة من وجودها في المنظمة لإيجاد جو من التنافس بين العاملين وإدارته بشكل جيد - وبين كونه ظاهرة سلبية أو مرضية لابد من القضاء عليها، وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ومن خلال دراسات الباحثين في مجال الصراع في المنظمات يتبين أن الصراع ظاهرة إيجابية في المنظمة، تدفع إلى تحفيز العاملين لمزيد من الإبداع والابتكار، إذا تواجد بالحد المعتدل، وتوفرت له إدارة وقيادة ناجحة، تستطيع تحويله إلى قوة إيجابية في المنظمة، وفيما يلي جدول يبين الصراع في بعض المدارس الإدارية المختلفة:

جدول (١) يوضح الصراع في بعض المدارس الإدارية المختلفة(*)

البيان	النظرية التقليدية	النظرية السلوكية	النظرية التفاعلية
طبيعة الصراع	غريب ودخيل.	طبيعي داخل في تركيب التنظيم.	ضروري ومحرك للإبداع.
أسباب الصراع	عوامل شخصية.	عوامل تنظيمية.	عوامل موقفية وتنظيمية.
خصائص الصراع	ضار.	ضار - مفيد.	مفيد - ضار.
أطراف الصراع	مثيرو المتاعب.	الجميع معرض له.	الجميع.
نتائج الصراع	تدمير.	تنافس.	تطوير.
رد الفعل	الرفض.	القبول.	التشجيع أحيانا.
طريقة المواجهة	تفادي.	علاج.	كيفية الاستفادة منه.
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية.	التفاهم.	التعاون.

(*) (شلابي، ٢٠١١: ١١٠).

من الجدول السابق يتبين أن المدارس الإدارية اختلفت في نظرتها للصراع؛ حيث إن المدرسة التقليدية عدت الصراع غريباً ودخيلاً على المنظمة، وهو أمر ضار لابد من تفاديه في حين أن النظرية السلوكية رأت أن الصراع أمراً له جوانب إيجابية وسلبية، ولابد من علاجه في حين حدوثه، وأما النظرية التفاعلية فرأت أن الصراع ضروري ومحرك للإبداع، ولابد من الاستفادة منه لتطوير المنظمة، كما يتضح ذلك من الجدول السابق.

وقد تكون النظرية التفاعلية هي أفضل النظريات التي تدرك قيمة وجود الصراع في المنظمة، وأهمية الاستفادة منه لتطوير المنظمة، ولكن للإسلام فضل السبق في النظرة المعتدلة للصراع؛ حيث اهتم بكل ما من شأنه التقليل من حدة الصراع كالنهي عن الغيبة والنميمة وغيرها من الأمور التي من شأنها زيادة حدة الصراع كما سيرد ذلك لاحقاً.

ومجمل القول: اتفقت الدراسات -على حد علم الباحثة- أن الصراع أمر طبيعي، ويمكن إدارته ليصبح قوة إيجابية، تدفع جميع أفراد المنظمة إلى الإبداع والابتكار، وحدوث الصراع داخل المنظمة أمر إيجابي، وانخفاض الصراع داخل المنظمة يدل على تدني مستوى الإبداع والابتكار داخل المنظمة، وامتلاك قائد المنظمة لمهارات أساليب الإدارة أمر ضروري لتحويل الصراع إلى ظاهرة إيجابية، تبعث على إيجاد روح التنافس والإبداع والابتكار بين العاملين في المنظمة.

أهمية الصراع التنظيمي:

للصراع أهمية في المؤسسات بشكل عام، وفي المؤسسات التربوية بشكل خاص، فلا تكاد تخلو أي منظمة تعليمية من وجود الصراع؛ وذلك ناتج عن اختلاف الآراء وجهات النظر، والخبرة والتخصصات، بالإضافة إلى المشكلات السلوكية داخل المنظمة التعليمية.

فالصراع مظهر من مظاهر الحياة وهو ظاهرة سلوكية طبيعية تنبع عن بعض العلاقات التي تسود جماعة العمل بسبب اختلاف وجهات النظر أو الدوافع والحاجات.

والصراع هو الاختلاف أو التفاوض بين فردين، يمثلان طرفين، وهو ليس بالأمر الحديث؛ حيث ظل محل اهتمام الكثيرين من المهتمين بالسلوك الإنساني، ولكن الاهتمام بالصراع التنظيمي من خلال وجهة نظر إدارية هي المجال الجديد الذي يحتاج

إلى مزيد من الاهتمام، لا سيما في المؤسسات التربوية، وتأتي ضرورة الاهتمام بالصراعات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمة التعليمية نتيجة لأثر هذه الصراعات على العملية الإدارية، وتستهلك وقتاً وجهداً كبيرين من الإداريين، واستمرار وجود ونمو هذه الصراعات يعني التأثير على حيوية وقدرة المنظمة على الاستمرار، وليس من السهل -كما يعتقد البعض- تحجيم الصراعات أو القضاء عليها، وكثيراً ما تقوم بعض المنظمات بتجميد، أو كبت الصراعات، وهذا يؤجل حل المشكلة (هلال، ١٤٢٩: ٦٩-٧٠).

ولقد أصبح من أحد جوانب الكفاءة الإدارية قدرتها على تحجيم الصراعات إلى أدنى مستوى ممكن، ورغم ما يحمله الصراع من آثار سلبية على المنظمة، إلا أنه لا يخلو من الآثار الإيجابية، يلزم الإدارة استغلالها لصالح التنظيم، إلا أن عدم وجود صراعات في التنظيم لا يعبر عن ظاهرة صحية، وهناك من لا يرى ضرورة لوجود صراعات داخل التنظيم، وبصفة عامة، لا بد للإدارة أن تهتم بإدارة الصراع داخل المنظمة منذ نشأته وظهوره، ويجب أن يزداد هذا الاهتمام إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المقبول أو المرغوب، والعمل على تحقيقه إلى هذا المستوى يوجب على الإدارة أن تولي نفس الاهتمام للصراع إذا كان مستواه منخفضاً عن المستوى المقبول أو المرغوب أيضاً، بحيث تعمل على تنشيطه (العتيبي، ٢٠٠٧: ١٣).

ويشير بعض الباحثين إلى أن الصراع يلعب دوراً وظيفياً وبناءً إذا كانت عملية التفاهم وحل الخلافات تنتج فهماً أفضل لمشكلات الإنسان، فالصراع ربما يكون ضرورياً لتسريع التغيير في التنمية، كما أنه يشكل مصدراً للانتباه والإحساس بوجود المشاكل، وجعل الناس أكثر دراية بها، وأكثر تشجيعاً لإحداث تغيير ضروري، أو أكثر قدرة للوصول إلى حلول عملية. كما أنه يولد الدافعية للتغيير، ويولد الدافعية لرفض الواقع السلبي، والضعف، وتطوير القدرة على التكيف والتغيير (الخنزدار، ٢٠١٤: ٥٥)، وممارسة استراتيجيات إدارة الصراع له أهمية كبرى في تحويل الآثار السلبية للصراع إلى آثار إيجابية بناءة تدفع بالعاملين نحو التطوير والإبداع.

ومما سبق يتضح أن الصراع له دور وظيفي بناء يساعد على الابتكار والإبداع، وهو ضروري لإحداث التغيير المرغوب به في المنظمة التعليمية، والصراع ليس مجرد الخلاف أو التعارض الذي يسبب الفوضى في المنظمة، بل له إيجابيات كثيرة إذا أحسن استغلاله، ولم يزد عن معدله المرغوب، فهو ينشئ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع والتنافس لتحقيق الأهداف في المنظمة، والابتعاد عن الجمود والروتين

لإحداث التغيير الإيجابي في المنظمة، مما يساعد على تسريع عملية التنمية، ويمكن إجمال أهميته على النحو الآتي:

- تسريع عملية التنمية والتطوير في المنظمة.
- أنه مصدر للانتباه والإحساس بوجود المشاكل، وجعل الناس أكثر دراية بها.
- يولد الدافعية لإحداث التغيير.
- يولد الدافعية لرفض الواقع السلبي والضعف، وتطوير القدرة على التكيف.

أسباب حدوث الصراع:

تختلف أسباب حدوث الصراع من منظمة لأخرى، وهناك عدة أسباب لحدوث الصراع في المنظمة، أشار إليها بعض الباحثين؛ ومن هذه الأسباب كما ذكر العميان (٢٠١٣: ٣٦٥) الآتي:

- الموارد المالية وتوزيعها بين الإدارات، إذا تم بدون دراسة متأنية، وبدون استماع ومناقشة لحاجات كل إدارة، وبدون محاولة خلق توازن في احتياجات كل إدارة مع ما يتوفر من موارد.

- المبادئ، والأعراف والقيم التنظيمية، وأساليب القيادة هل تساعد على الحوار والتفاهم والانفتاح والتعاون أم لا.

وأضاف شلابي (٢٠١١: ١١١-١١٥) عدة أسباب؛ منها:

- وجود اختلافات قوية بين الأفراد في القيم الأخلاقية؛ من حب للعمل الجماعي، أو النفور منه، ومن النفور من الحوار البناء أو الانتقاد البناء والموضوعي، وكذلك النفور من تقبل الآراء واحترام وجهات النظر الأخرى، وكذلك الممارسات الخاطئة الأخرى؛ كالتعصب، والعنصرية، والغرور، فضلا عن الأهداف الشخصية، والطموحات الفردية.

- الاختلافات المتباينة بين الأفراد في المستوى التنظيمي الواحد (كالمديرين مثلا) في صلاحياتهم، ومسؤولياتهم، وقربهم أو بعدهم من القيادة، ومستوياتهم التعليمية والثقافية.

- نمط (شكل الهيكل التنظيمي) وقنوات الاتصال والإشراف هل يؤدي ذلك كله إلى خلق التعاون والترابط، أم الانعزالية، أم التدخل بشكل غير مرغوب فيه .. الخ .

وأضاف ملائكة (١٤٣٤: ٥٤١-٥٤٣) أسباباً أخرى؛ منها:

- الأزمات والصعوبات التي يمر بها التنظيم هل هي دورية أم معقولة، مؤقتة أم طويلة

الأمـد... الخ.

- الضوابط والسياسات القائمة بخصوص عدم التدخل في شؤون الآخرين ومدى فعاليتها، أو وجود مقدار كبير من الانفلات؛ مما يؤدي إلى التجسس والتدخل.

- الأهداف المطلوب تحقيقها قد تكون مختلفة عن المفاهيم والمبادئ السائدة في التنظيم، وخاصة عند تحويل مؤسسة حكومية عامة إلى خاصة ربحية، وكلما كانت الأهداف متباينة عن ثقافة المنظمة ومبادئ العاملين فيها كلما زادت الصراعات، وليس ذلك بين إدارة وأخرى، بل أيضا في الإدارة الواحدة. والاحتكاكات التي تحدث عادة بين الأهداف والمفاهيم تكون نتيجة لما يأتي:

ومما سبق يتضح أن هناك مؤشرات بالمنظمة، تدل على وجود الصراع؛ منها:

الانحياز إلى بعض الآراء والأفكار دون وجود النقد البناء، والاعتراض على آراء وأفكار الطرف الآخر قبل سماع وجهات النظر، والنقاش الحاد، والتمسك بالآراء دون الوصول إلى نتيجة، والانفعال والغضب عند حدوث النقاش بين الأطراف.

وتتعدد أسباب الصراع في المنظمة، والتي قد تعود أحيانا لأسباب شخصية كما ورد مثل: وجود اختلافات قوية بين الأفراد في القيم الأخلاقية من حب للعمل الجماعي أو النفور منه، ومن النفور من الحوار البناء أو الانتقاد البناء والموضوعي، وكذلك النفور من تقبل الآراء واحترام وجهات النظر الأخرى، والممارسات الخاطئة الأخرى كالتعصب، والعنصرية، والغرور فضلا عن الأهداف الشخصية والطموحات الفردية، وقد يعود الصراع أحيانا لأسباب داخل المنظمة تؤدي إلى حدوث الصراع على سبيل المثال تعدد وازدواجية وتكاثر الأدوار والمهام.

لذا لا بد من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ولاسيما المدرسة، وأن يشرك مدير المدرسة المعلم باتخاذ بعض القرارات، والإسهام بإيجاد الحلول لما ينشأ من صراعات داخل المجتمع المدرسي.

تشخيص الصراع:

ذكر الحريري (٢٠١١: ٢٩١-٢٩٢) أن تشخيص الصراع من العناصر المهمة لإدارته، ومن المعلوم أن الصراعات تتنوع وتختلف حسب نوعيتها بين الأفراد؛ حيث إنها في بادئ الأمر تنشأ نتيجة توترات واختلافات محدودة وبسيطة، ونطاقها محدود، بعد ذلك يبدأ الخلاف بالانتشار مع مرور الوقت، ويصل إلى درجة يكون من الصعب معالجته إذا لم يدرك من البداية ويعالج؛ لذلك يحقق التشخيص السريع عدة فوائد؛

وهي:

١- تحديد نطاق المشكلة في أول مراحلها، ومعرفة مسبباتها وأطرافها.

٢- تقليل الجهود المبذولة والاقتصاد في الوقت والتكلفة.

إن انتفاء ظاهرة الصراع لا يعني انعدام المشكلات، والخلاف، وعدم الرضى، فقد تكون هناك عدة مشكلات، ولكنها مكبوتة، والإدارة الجيدة هي التي تنتهج المنهج الوقائي في حل ومواجهة ومعالجة الصراعات، بحيث تتخذ الأساليب الإدارية؛ مما يكفل تلافي حدوث الصراع، كما تنتهج المنهج العلاجي، بحيث تعمل جاهدة على سرعة الكشف عن الصراعات من بدايتها، وإبرازها على السطح بحيث يمكن دراستها وتحليلها، واتخاذ ما يلزم من إجراءات لحلها قبل أن تستفحل.

وقد ذكر العبيدي (٢٠٠٨، ٨٣-٨٤) أن flippo أشار إلى عدد من الوسائل التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراع وهي:

- ١- الاهتمام بإجراءات شكاوي الأفراد، حيث إنه بتطوير قنوات الاتصال تتمكن الإدارة من الكشف عن الصراعات، وحالات عدم الرضى، والتذمر، وطرحها بمحل الجد.
- ٢- إجراء المقابلات مع مختلف الأطراف عن طريق وحدات متخصصة بهذا المجال.
- ٣- إجراء البحوث الميدانية، وتوزيع استمارات الاستقصاء على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشكلات وخلافات معينة، وبصورة أدق وأشمل للكشف عن الصراعات.

ومن خلال ما سبق يعد تشخيص الصراع داخل المنظمة خطوة مهمة في طريق إدارته على نحو أمثل؛ حيث إن تشخيص الصراع يؤدي إلى اكتشافه في بداية الأمر قبل أن يستفحل الصراع داخل المنظمة، مما يساعد على التعرف على وجود الصراع والمساعدة على حله، أو التخفيف منه.

أنواع الصراع التنظيمي:

يشير جلد (٢٠٠٩: ١٦٥) إلى أنه قد تعددت أنواع وتصنيفات الصراع التنظيمي بين علماء الإدارة؛ فمنها ما هو وفقاً للمستوى، ومنها ما هو وفقاً للاتجاهات، ومنها ما هو وفقاً للتنظيم، ومنها ما هو وفقاً لآثاره، وتفصيل ذلك فيما يلي:

تصنيف الصراع وفقاً للمستوى:

بالرغم من أنه لا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة حول تصنيف أنواع الصراع التنظيمي، إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على تصنيف الصراع التنظيمي على

مستوى الفرد، وعلى مستوى الأفراد، وعلى مستوى الجماعة والتنظيمات المختلفة كما يأتي:

١- الصراع على مستوى الفرد:

يحدث الصراع عندما يشعر الفرد أنه محل جذب لعدة عوامل، وعليه أن يختار أحدها، بحيث إنه لا يمكنه تحقيقها جميعاً، وقد تحدث تناقضات بين أدوار الفرد وأهدافه، وأهداف المنظمة، أو المشاكل بالعمل؛ مما يؤدي إلى ردة فعل نفسية للفرد، قد تكون عدوانية أو على شكل انسحاب، أو قد تكون على شكل تكرار محاولات الوصول للهدف، أو البحث عن حل وسط من بين عدة بدائل تعوض الهدف الأصلي.

٢- الصراع على مستوى الأفراد:

وهو تعارض بين اثنين أو أكثر من أفراد الجماعة في التنظيم الواحد؛ يحدث نتيجة تفاعلهم.

ويحدث هذا النوع من الصراع نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد، وأدوارهم، وشخصياتهم، واتجاهاتهم، ودوافعهم، وتنشئتهم، ومن ثم اختلاف وجهات نظرهم (ماهر، ٢٠١٤: ٢٦٧).

تصنيف الصراع وفقاً لآثاره:

يحدث الصراع داخل المنظمة أثراً إيجابياً أو سلبياً، وتفصيل ذلك كالتالي:

١- الآثار الإيجابية:

أضاف (البارودي، ٢٠١٣: ١٤-١٥) عدداً من الآثار الإيجابية للصراع وهي:

أ. تصحيح الأخطاء والهبوات.

ب. إظهار المشكلات المستترة.

ج. البحث عن حلول للمشكلات.

د. اكتشاف قدرات وإبداعات الموظفين.

هـ. تطوير الأساليب والإجراءات.

و. تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

ز. نمو المنافسة الإيجابية.

ح. تفعيل عملية تقويم الأداء الوظيفي.

ط. انتهاج أسلوب التدوير الوظيفي.

وبما أن للصراع التنظيمي أثراً إيجابياً، فينبغي على قائد المنظمة الاستفادة من

هذه الجوانب الإيجابية لصالح المنظمة، والعمل على إثارة الصراع بين أفراد المنظمة بالحد المعتدل المعقول، والذي يساعد على بث روح التنافس بين الأفراد، ويساعد على التغيير والتطوير في المنظمة.

٢- الآثار السلبية:

وقد أشار المومني (٢٠١١: ٥٧-٥٨) إلى الآثار السلبية للصراع على النحو الآتي:

- أ- قد يؤدي إلى انخفاض أداء العاملين بسبب الخلاف.
 - ب- قد يؤدي إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد.
 - ج- قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
 - د- يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال؛ نتيجة محاولات إدارته وعلاجه.
- وبما أن للصراع التنظيمي جانباً سلبياً، فعلى قائد المنظمة التنبيه لهذا الجانب، والاهتمام بألا يزيد الصراع عن حده المعقول، حتى لا يتحول لشيء سلبي، يعطل أو يربك العمل.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن أنواع الصراع التنظيمي متعددة، وذلك يعود إلى اختلاف الأساس المستخدم في تصنيف الصراع، ووجود أنواع الصراع باختلافه داخل المنظمة يعد أمراً إيجابياً، وظاهرة صحية، على ألا يزيد عن حده المعقول، فينصرف المدير إلى حل مشاكل الصراع، بدلاً من حل مشكلات العمل، وتطوير أداء المنظمة. ومهمة المدير هنا معرفة نوع الصراع؛ ليعرف كيف يتم التعامل معه ومعالجته بالشكل الفعال، وإدارته بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة، ويحقق المردود الإيجابي من الصراع. والصراع في المنظمة أمر حتمي، ويتصف بالاستمرارية، وأن أي محاولة لتجاهل الصراع ستزيد من حدة الصراع؛ مما قد يضر بالمنظمة؛ فالقائد الناجح في إدارة الصراع هو الذي يتمكن من فهم الصراع، ويستطيع إخراج مكنونه الإيجابي، ويوجهه لصالح المنظمة، ويستفيد من الجوانب الإيجابية للصراع؛ للنهوض بمستوى أداء الأفراد في المنظمة، ويحاول تخفيف الآثار السلبية أو تجنبها قدر المستطاع؛ لتلافي أضرارها على الأفراد والمنظمة.

استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي في المدارس المتوسطة

استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي.

- نظراً لأهمية مواجهة وإدارة الصراع في المنظمات المختلفة، فقد أولى الباحثون - أمثال توماس وكيلمان (Thomas&kilmann)، ورحيم (Rahim)، وروبنز (robbins) -

عملية إدارة ومواجهة الصراع أهمية كبيرة؛ لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة (قطيشات، ٢٠١٠: ٨٠).

وعليه فإنه سيتم إلقاء الضوء على استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي من خلال المنهج الإسلامي في إدارته، واستراتيجيات مواجهته، وأساليب حل وعلاج الصراع، وأساليب التحكم مع الصراعات الناتجة عن التعارض، ومهارات حل الصراع المدرسي، ثم إلقاء الضوء على الصراع التنظيمي في المدارس المتوسطة.

المنهج الإسلامي في إدارة الصراع:

لقد تناول ديننا الإسلامي موضوع الصراع، ولكن ليس بهذا المسمى، بل بمسمى الخلاف، ويقوم المنهج الإسلامي في إدارة الخلاف على التقليل من حدوث الخلافات إلى الحد المقبول، وكان للإسلام السبق في التعامل مع الخلافات بطريقة مثلى؛ تمثلت باتباع منهجين على النحو التالي:

المنهج الوقائي: وذلك من خلال ما يلي:

١- النهي عن ما يسبب الخصام والعداوة في المجتمع بما يلي:
أ - النهي عن الظن: قال تعالى: "يا أيها الذين امنوا اجتنبوا كثيرا من الظن". (الحجرات: آية ١٢).

ب - النهي عن التجسس والغيبة: قال تعالى: "ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضاً". (الحجرات: آية ١٢).

ج - النهي عن الظلم: قال تعالى: "ولا تحسبن الله غافلاً عما يعمل الظالمون". (إبراهيم: آية ٤٢).

د - النهي عن الكذب: قال تعالى: "إن الله لا يهدي من هو مسرف كذاب". (غافر: آية ٢٨).
هـ - النهي عن سخرية واستهزاء المسلم بأخيه: قال - تعالى: "لا يسخر قوم من قوم". (الحجرات: آية ١١).

و- النهي عن الخصام: قال عليه السلام: "لا يحل لمؤمن أن يهجر أخاه فوق ثلاث". (النووي، ٢٥٥/١، حديث رقم ١٦٠٥).

٢- تقوية أواصر التعاون والمحبة، ونبذ الخصام والشقاق في المجتمع، وذلك بما يلي:
أ - خلق روح الأخوة: قال تعالى: "إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم". (الحجرات: آية ١٠).

ب - التعاون على عمل الخير: قال تعالى: "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على

الإثم والعدوان". (المائدة: آية ٢).

ج - خلق روح المحبة: قال عليه السلام: "لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا، ولا تؤمنوا حتى تحابوا، ألا أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتم أفشوا السلام بينكم". (الألباني، ١٦/٣، حديث رقم ٢٦٩٤).

المنهج العلاجي: ويتضمن استخدام الأساليب التالية في حالة وقوع الخلاف:

١- حل الخلافات بالرجوع إلى القرآن والسنة في المسائل المتنازع عليها: قال تعالى: "فإن تنازعتهم في شيء فردوه إلى الله والرسول". (النساء: آية ٥٩٠).

٢- استخدام أهداف عليا مشتركة: قال تعالى: "ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون". (آل عمران: آية ١٠٤).

٣- استخدام التهذئة: قال النبي عليه السلام: "ليس الشديد بالصرعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب". (أخرجه البخاري في صحيحه).

٤- استخدام القوة عند استنفاد وسائل الإصلاح: قال تعالى: "وإن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحو بينهما فإن بغت إحداهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفيء إلى أمر الله". (الحجرات: ٩٠).

ويتضح أن للإسلام فضل السبق في إدارة الصراع قبل ظهور النظريات في إدارة الصراع، وذلك من خلال المنهجين السابقين، حيث نهى الإنسان عن الخصال السيئة، والتي تسبب الصراع بين الأفراد والجماعات، ووضع منهج وقائي للوقاية منه قبل ظهوره، والحاجة إلى علاجه. والمنهج الإسلامي في إدارة الصراع من أفضل المناهج، لذا لا بد على الفرد -كعضو في منظمة- الالتزام بتعاليم هذا المنهج الرباني، والذي قد جعل الوقاية تسبق العلاج، وذلك من شأنه التخفيف من حدة الصراع.

مواجهة الصراع التنظيمي إدارياً:

تتنوع استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي في المنظمات، وقد ذكر اليوسف (٢٠١٤: ٢٤٢-٢٤٣) أن إدارة الصراع في المنظمات تتطلب استراتيجيات إدارية مناسبة، يمكن أن تتعامل مع الصراع بطريقة صحيحة، تتضمن حلولاً مناسبة، ولعل من هذه الاستراتيجيات ما يلي:

١- الاستراتيجية العلمية: وتقوم بتحليل موضوعي لأسباب الصراع، ومن ثم وضع الحلول المناسبة.

٢- الاستراتيجية السياسية: تعطي كل عضو في المجموعة حقاً متساوياً في الطرح

والمناقشة، وإبداء الرأي، وتأخذ رأي الأغلبية في اتخاذ القرار.

٣- الاستراتيجية القانونية: تبحث عن الأنظمة والقوانين بشأن المشكلة، ثم تتخذ ما ينطبق عليها، وبالتالي تنفيذه.

٤- استراتيجية التسلسل الهرمي: تخضع للسلطة العليا في المنظمة حسب الهيكل التنظيمي لها، وتستأنس برأيها حول طريقة الحل.

٥- استراتيجية المشاركة في الحل: تتم عن طريق جمع أطراف النزاع حول دائرة مستديرة لتبادل وجهات النظر بشأن الوصول إلى اتفاق مشترك يرضي الجميع.

وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات لإدارة الصراعات عند كثير من الباحثين والمختصين، إلا أن هناك عدداً آخر من الأساليب والطرق المشهورة في أوساط المنظمات ومتخذي القرارات، تستخدم بكثرة وقت الحاجة لإدارة الصراع؛ فالقائد الإداري في مواجهته للصراع يحتاج إلى معرفة بعض الاستراتيجيات قبل تبني أي أسلوب إداري لمواجهته، وتتباين الاستراتيجيات التي يتبناها القادة في المنظمة للتعامل مع الصراع ومواجهته.

ومما لا شك فيه أن استراتيجيات مواجهة الصراع ترتبط - إلى حد ما - ببعض المتغيرات الفردية والشخصية؛ فالرؤساء يختلفون في تعاملهم مع موقف الصراع بسبب تباين خلفياتهم الشخصية.

وفي دراسة أجراها Jones and Melcher أسفرت النتائج عن وجود علاقات موجبة بين كل من الشخصية المنتمية واستراتيجية التلطيف، والشخصية المطيعة واستراتيجية فرض الحلول، والشخصية المتغطرسة واستراتيجية المواجهة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقات سالبة بين الشخصية المنتمية واستراتيجية فرض الحلول، وبين الشخصية المتغطرسة واستراتيجية التلطيف، إلا أن هذه الدراسة لم تكشف عن وجود علاقات بين الشخصية العدوانية وفرض الحلول. وعلى النقيض من الدراسة التي أجراها كل من Bell and blankeney عام ١٩٧٧ حيث أظهرت علاقة بين الشخص العدواني وفرض الحلول، ومن ناحية أخرى يرى Zammuto et al ١٩٧٩ أن اختلاف الأفراد من حيث الجنس يؤثر على الاستراتيجيات التي ينتهجونها في معالجة أو حل الصراع، إلا أن Renwick ١٩٧٧ لا يرى أن هناك اختلافات بين الرجال والنساء في الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة أو حل الصراعات؛ حيث يميل الجنسان إلى استخدام استراتيجيات الحل الوسط، والمواجهة والتلطيف أكثر من استراتيجية الانسحاب

وفرض الحلول، وذلك على الرغم من بعض الاختلافات في طبيعة دور المرأة كمديرة أو كرئيسة عمل (زناتي، ١٤٣٤: ٢٦٨-٢٦٩).

ومما سبق يتضح أن بعض القادة في المنظمة يديروا ويواجهوا الصراع تبعاً لنمط شخصيتهم؛ فإن كانوا أقوياء فإنهم سيديرون الصراع بأسلوب الإجبار، وإن كان انسحابياً فإنه سيدير الصراع بأسلوب التجنب... وهكذا؛ لذا فالأفضل لنجاح القائد في مواجهة الصراع أن يستخدم الطرق والاستراتيجيات المناسبة للموقف؛ لإدارة الصراع على النحو الأمثل.

ولكل استراتيجية من الاستراتيجيات السابقة مواقفها المناسبة وغير المناسبة لاستخدامها، كما يوضح بعضاً منها الجدول التالي:

جدول (٢)

جدول الاستراتيجيات المناسبة وغير المناسبة لمواجهة الصراع التنظيمي. (*)

الاستراتيجيات	المواقف المناسبة	المواقف غير المناسبة
الهيمنة	* مناسبة إذا كان الموضوع جزئياً وتافهاً، أو روتينياً في العمل. * تخصص إذا كان موضوع الصراع مهماً للإداري ومصلحة العمل. * تفيد عند حاجة الإداري إلى اتخاذ قرار عاجل، ورغبته بعدم مشاركة الطرف الآخر باتخاذ معارضته المضرة بالقرار . * تفيد الإداري كإجراء للتعامل عند تطبيق الطرف الآخر أساليب غير معروفة. * تستخدم للتغلب على عناد المرؤوسين عند اتخاذ قرار قيم لمصلحة العمل. * تخصص عند عدم توفر الخبرة	* لا تناسب الموضوعات المعقدة. * لا تفيد إذا كان موضوع الصراع لا يشكل أهمية للإداري وليس بحاجة إلى قرار فوري. * لا تفيد عند امتلاك طرفي الصراع نفس قوة السلطة. * لا تناسب عند امتلاك المرؤوسين درجة عالية من الكفاءة والجدارة.

الاستراتيجيات	المواقف المناسبة	المواقف غير المناسبة
	لدى المرؤوسين في اتخاذ القرار.	
التجنب	* مناسبة إذا كان موضوع الصراع لا يستحق الذكر. * تفيد في حال احتمالية أن استخداما له منفعة وتأثير على المشكلة أكبر من مواجهتها لحلها. * تتناسب عند العمل على تهدئة طرفي الصراع.	* لا تفيد إذا كان موضوع الصراع ذا أهمية للإداري. * لا تخصص إذا كانت مسؤولية اتخاذ القرار تقع على عاتق الإداري. * لا تفيد إذا كان الطرف الآخر غير راض عن تأجيل مشكلة ينبغي حلها ويرغب بحثها. * لا تخصص إذا كان الموضوع يتطلب التنبيه لسلوك الطرف الآخر.
التسوية	* تفيد عندما تكون أهداف طرفي الصراع تستأثر بالاهتمام المتبادل. * تخصص في حال أن الطرفين يمتلكان قوة متعادلة في العمل الإداري. * تفيد عند عدم التمكن من الوصول إلى اتفاق . * تخصص عند عدم نجاح أسلوب التكامل في حل مشكلة الصراع.	* لا تخصص إذا كان أحد الأطراف أقوى من الآخر. * لا تتناسب إذا كانت المشكلة معقدة وتحتاج إلى أسلوب جذري لحل المشكلة.

(*) (عيسى، ٢٠٠٩: ٣١-٣٢).

ويذكر Jones أن هناك استراتيجيتين لحل الصراع؛ تتمثل الأولى في تغيير الهيكل التنظيمي *changing organization structure*؛ وذلك بهدف تقليل أو إزالة سبب الصراع *cause of conflict*؛ فمثلا يمكن أن تتحول منظمة من الهيكل الوظيفي إلى الهيكل السلعي؛ كي تزيل أسباب الخلاف بين مديري الإنتاج، كما يمكن تقليل الصراع بتغيير شكل عملية الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي؛ بمعنى آخر يجب إعادة تصميم هيكل تنظيمي، يراعي الاحتياجات والرغبات الحالية للأفراد والجماعات، بحيث

يتضمن التوزيع العادل للسلطات ومراكز النفوذ داخل المنظمة، كما يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي توصيفاً دقيقاً لمهام ووظائف الإدارات، أو الأقسام المختلفة؛ منعاً لأي تدخل في الاختصاصات أو المهام، وعلى ذلك فإن التصميم الجيد يخلق هيكلًا تنظيميًا، يقلل من احتمالية الصراع التنظيمي، وفي حالة تعرض الفرد لحالة جمود inertia، فإنه يفشل في إيجاد أو توفير المناخ التنظيمي المناسب لحل الصراع. أما الاستراتيجية الثانية: فتتضمن تغيير ميول الأفراد، أو حتى تغيير الأفراد أنفسهم، وذلك عن طريق إفساح المجال للتفاوض والحوار، وذلك من خلال نظام إجرائي رسمي، يسمح بتبادل الآراء، ومن أمثلة ذلك اللقاءات والاجتماعات التي تتم بين الإدارة ونقابات العمال، والتي توفر فرصة للاستماع الجيد لكلا الطرفين؛ مما يقلل من نشوب صراعات بينهما (زناتي، ١٤٣٤: ٢٦٦-٢٦٧).

واستناداً لما سبق فلكل موقف من مواقف الصراع استراتيجية تناسب مع ذلك الموقف، وبإمكان القائد استخدام أكثر من استراتيجية في آن واحد، بما يتناسب مع شكل الصراع وطبيعة الموقف، وقدرة القائد على استخدام الاستراتيجية بنجاح، وهذا التعدد في استراتيجيات إدارة الصراع - والذي أظهرته الدراسات - إنما يدل على حتمية وجود الصراع كظاهرة ثابتة وحقيقة في المنظمات، ومن هنا ظهرت الحاجة لإدارته بشكل علمي مع استخدام الاستراتيجية المناسبة للموقف.

أساليب حل وعلاج الصراع:

تتنوع أساليب حل وعلاج الصراع داخل المنظمة، ويذكر ملائكة (١٤٣٤: ٥٤٤) أنه لا بد من وضع استراتيجية لحل الصراع، تسندها وتدعمها القيادة العليا في التنظيم، ويكون الهدف من هذه الاستراتيجية تحويل الصراعات إلى منافسة حميدة، ولتحقيق ذلك لا بد من توفير الآتي:

١ - إنشاء وإرساء قواعد واضحة ومشتركة للتنظيم ومجموعاته، وإنشاء هدف أساسي مشترك ومنظور موحد "لا يتجاوز خمسة أعوام كحد أقصى"، حتى يمكن قياس مدى اتجاه الأفراد والإدارات نحو تحقيقه.

٢ - توفير معلومات بخصوص الإنجازات أولاً بأول، وكافة ما يلزم من قياسات حول تحقيق الهدف الأساسي، والأهداف الجانبية المساندة.

٣ - عدم التركيز على عقبات المجتهد المخطئ، بل توجيه الأخطاء وتصحيحها بأسلوب الحوار الهادف، خاصة أن المنافسة تعني الأخذ بالأخطار؛ مما يعني احتمال ورود

الخطأ.

- عندما يصبح تحويل الصراع إلى منافسة حميدة مُحالاً، يجب التحكم حينئذ في الصراعات والسيطرة عليها عن طريق الآتي:

١-التحكيم: التدخل للتحكيم في النزاعات، ومن ثم السيطرة عليها، وهذه الخطوة ليست بالحل المثالي للتحكم في الصراع؛ لأن التحكيم يعني فرض رأي القادة بدلا من تقريب اختلاف الرأي، ولكن لابد منها لأجل مؤقت.

٢-وضع طرف وسيط: وهذا الحل لن يساعد كثيرا في حل الصراع؛ إذ يؤدي إلى بقاء محاولات التعاون، أو عرقلتها، وربما إلقاء اللوم على الوسيط (المومني، ٢٠١١: ٥٤-٥٥).

٣-وضع الأنظمة والقوانين: وتستخدم في حالة التعرف على أسباب الصراع، وهي أفضل من التحكيم، خاصة وأن التحكيم قد يتحيز إلى جهة دون أخرى، ولكن الأنظمة والقوانين تؤدي دورها في تحديد الصراع بشكل مؤقت؛ إذ يمكن التحايل عليها، أو تبرير مخالفتها (كافي، ٢٠١٥: ٨٤-٨٥).

٤-المكاشفة: وهي مواجهة الصراع بأسلوب بناء وفاعل، خاصة إذا اكتشفنا أسباب الصراع، وذلك بجمع أطراف الصراع، وقد يستغرق هذا الحل الكثير من جهود القيادة، ولكن من واجبات القيادة بناء مجموعات عمل متعاونة (جلدة، ٢٠٠٩: ١٦٩). وفي ضوء ما سبق يتضح أن اتباع القائد في المنظمة لهذه الأساليب سيساعد على حل الصراع ومعالجته، حتى لا يصل إلى مستوى متقدم، ويضر بالمنظمة.

أساليب التحكم والتعامل مع الصراعات الناتجة عن الخلافات والتعارض:
هناك عدة وسائل للتحكم والتعامل مع الصراعات الناتجة عن الخلافات والتعارض؛ وهي على النحو الآتي:

- ١-المجاملة: تحمل النزاعات ومجاملة وملاطفة الآخرين بصورة مبالغ فيها.
- ٢-التعاون: حتى وإن كان مع من هو على خلاف معه؛ وذلك من أجل تحقيق الهدف، والبقاء والاستمرارية، ويطلب ذلك جهداً في الإقناع (كافي، ٢٠١٥: ٨٢).
- ٣-الضغط للإنجاز: أي العمل بجهد وعناء؛ لتحقيق الهدف باستخدام السلطات، وذلك حتى مع وجود الصراع.

٤-القبول بالتسوية: أي الوصول إلى حل وسط لإرضاء كلا الطرفين.

٥-تجنب النزاعات والهروب منها: كل أسلوب مع الأساليب السابقة يتم استخدامه حسب ظروف ومتطلبات الموقف، وعلى حسب تأثيره على أهداف التنظيم (ملائكة،

١٤٣٤ هـ : ٥٤٦-٥٤٧

وفي ضوء ما سبق يتضح أنه لا يوجد أسلوب واحد هو الأفضل دائماً، ولكن أسلوب التعاون قد يكون أسلوباً جيداً؛ لأنه يرضي جميع الأطراف، ويتم التوجه فيه نحو تحقيق هدف محدد، يسعى له الجميع، وهو تحقيق أهداف المنظمة.
مهارات حل الصراع المدرسي:

ذكر الحيري (٢٠١١: ٣٠٩-٣١٠) أن عملية إدارة الصراع المدرسي تحتاج إلى العديد من المهارات، والقدرات الفردية، والإدارية، والسلوكية، والتنظيمية؛ وتمثل مهارات إدارة الصراع المدرسي في الآتي:

١- مهارات التوجيه: تشتمل على القيم، والآراء، والمعتقدات، والفرص التي تزيد من القدرة على التوصل إلى إدارة الصراع المدرسي بفاعلية.

٢- مهارات الإدراك: تتضمن الفهم الكامل للأمور الكامنة، والقضايا المؤدية إلى الصراع، والإدراك الواعي لقدرات أطراف الصراع.

٣- مهارات الذكاء الوجداني: إن القائد الذي يتمتع بنسبة عالية من الذكاء الوجداني نجده في تناغم مع إشاراتِهِ الذاتية، فهو يدرك مدى تأثير مشاعره في أدائه الوظيفي، والذكاء العاطفي يعد ميزانا للسيادة الخفية للذكاء المعرفي، ذلك أن المدارس هي أماكن تلعب فيها العواطف دوراً مهماً؛ لذا يتوجب على مدير المدرسة الاهتمام بمشاعر الأفراد والتعرف عليها، والتعامل معها بشيء من العاطفة، وتوخي العدالة، والتواضع، واحترام الآخرين.

٤- مهارات التفكير التقليدي: تشتمل هذه المهارات على سلوكيات التحليل، والافتراض، والتنبؤ، والمقارنة، والتقييم السليم للحلول الإبداعية للمشكلات المتعلقة بالصراع.

وتحتاج المدارس إلى تركيز اهتمامها في تدريب التلاميذ على المهارات الاجتماعية، التي ترسخ المسؤولية الاجتماعية لديهم، وتعودهم على السلوكيات الاجتماعية الإيجابية؛ ذلك أن نقص المهارات الاجتماعية لدى التلاميذ هو أحد الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرتهم على احتواء الصراع المدرسي، واكتساب مهارات التعامل معه.

ومما سبق يمكن القول: إن الإلمام بالمهارات السابقة سيساعد مدير المدرسة على إدارة الصراع على نحو أمثل؛ لذا فلا بد من تنمية هذه المهارات لدى مديري المدارس المتوسطة والمعلمين، وذلك عن طريق الدورات التدريبية، وتدار هذه الدورات بواسطة متخصصين، حتى لا يكون الصراع مصدراً لإضاعة الوقت عند محاولات حله

من قبل مديرين لا يمتلكون المهارات السابق ذكرها.

دور مديرات المدارس في مواجهة الصراع التنظيمي في المدارس المتوسطة:

الصراع في أية مؤسسة أمر عادي؛ إذ إنه لا يمكن - وبأية حال من الأحوال - أن تحصل موافقة بالإجماع على أمر ما، ولكن بعض الأشخاص يتجنبون الصراع، ويحاولون السيطرة عليه من خلال التغاضي عن الخلافات، وهذا أمر غير مرغوب فيه، لاسيما في مجال التربية؛ حيث إن التغاضي عن الخلافات، والانسحاب السريع لا يترك للمرء فرصة لتبادل الخبرات ووجهات النظر؛ لذا يتحتم عليه البحث عن أسلوب جيد للتعامل مع تلك الخلافات، عن طريق الحوار الهادئ، والاتصال الفعال، وتبادل وجهات النظر، وتوضيح المسببات والمبررات حول قبول أو رفض موضوع ما، مع توضيح مزاياه وعيوبه، واللجوء إلى أسلوب الإقناع والاقناع (الحريري، ٢٠١١: ٣١١-٣١٢).

ومن هذا المنطلق، فمن واجب مديرات المدارس المتوسطة بمدينة تبوك تبصير المعلمات بأهمية مواجهة السلوكيات السلبية بأخرى إيجابية، وإيضاح المهام والأدوار للمعلمات، والعدالة في توزيع المهام بين المعلمات في المدرسة؛ لأن من شأن ذلك التخفيف من حدة الصراعات التي قد تنشأ، وحث المعلمات على الالتحاق بالدورات التدريبية التي تتم من خلال مركز التدريب في الإدارة العامة لتعليم البنات بمدينة تبوك، والتي تنمي خبرة المعلمات؛ للتعامل مع الصراعات المدرسية، والتي قد تنشأ بين المعلمات والطالبات، وذلك من خلال حضور دورات إدارة الصف التي يقيمها مركز التدريب بمدينة تبوك، لاسيما للمعلمات المستجدات.

كما ينبغي على مديرات المرحلة المتوسطة الآتي:

- الإلمام بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي؛ لأن ذلك من شأنه مساعدة المديرات على مواجهة الصراع التنظيمي.

- الابتكار وبث روح المنافسة بين المعلمات من خلال الأنشطة المدرسية، مع تحفيز المعلمات المبدعات ومكافأتهن؛ لأن ذلك من شأنه إثارة الصراع المرغوب به في المدرسة.

- النظر إلى مواضيع الصراع من وجهة نظر الجميع، وتقبل الآراء، والإصغاء لكافة الأطراف المتصارعة.

إن الصراع في حد ذاته مصطلح قيمي، لا يمكن وصفه على أنه جيد أو سيء، فهو مصطلح حيادي، وإن أثره على النظم وعلى سلوكيات الأفراد فيها يعتمد - إلى حد كبير - على الطريقة التي تتم فيها إدارة الصراع.

إن الإدارة الفعالة للصراع، والتي يمكن أن تتم من خلال التعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة - تتطلب حلاً ضمن مناخ تنظيمي، تسوده روح التشارك، فإنه يمكن أن يؤدي إلى مخرجات إيجابية منتجة، تزيد من إحساس النظام بصحته وقدرته على التعامل الناجح مع أهدافه ومهامه.

ومن خلال تحليل الدليل الإجرائي لمهام مدير المدرسة، وكذلك اللوائح والأنظمة لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية - يلاحظ أنه ليست هناك مواد صريحة لحل الصراع داخل المدرسة، ولكن من خلال تحليل مهام مدير المدرسة في المملكة العربية السعودية يمكن أن تكون هذه المهام مصدراً لحل الصراع، مثل: تزويد وإطلاع مجلس المدرسة ومنسوبي المدرسة على التعاميم واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص وبحثها معهم لتوضيح مضامينها والعمل بموجبها (الدليل الإجرائي، ١٤٣٦).

ويعد هذا البند من أهم البنود التي تقلل من الصراع داخل المجتمع المدرسي، فعندما تتضح المهام والمسؤوليات لكل العاملين في المدرسة، فإن من شأن ذلك أن يخفف من حدة الصراع.

واستناداً إلى ما سبق فإن مهام مديرات مدارس المرحلة المتوسطة متعددة ومتشعبة، وليست داخل المدرسة فقط، بل تتعداها إلى الخارج والعلاقة مع المجتمع المحيط، ولها دور مهم وأساسي في مواجهة الصراع التنظيمي في المدرسة؛ لذا لا بد من إقامة الدورات التدريبية المستمرة لها؛ لتمتلك مهارات مواجهة الصراع التنظيمي في المدرسة، وعليها أن تستخدم الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع، والتي تتناسب مع الموقف، وأن تخلق روح التعاون والتشارك بين الأطراف المتصارعة؛ مما يؤدي إلى المزيد من الإنتاج وتحقيق أهداف المدرسة، حيث إن لها دور مهم وفعال في إكساب المعلمات الخبرات والمهارات الوظيفية، وهي التي تقوم بتحديد المهام والأدوار في المدرسة؛ لذا فهي المتحكم الرئيس بإدارة ومواجهة الصراع المدرسي؛ لذا فإن اتباعها لاستراتيجيات إدارة الصراع وخصوصاً التعاون والتسوية والمناقشة مع الأطراف المتصارعة وفتح باب الحوار والسماح بعرض وجهات النظر من قبل الأطراف المتصارعة - سيساهم كل ذلك بتحقيق نتائج إيجابية في إدارة ومواجهة الصراع المدرسي.

الدراسات السابقة

دراسة محمد (٢٠١١) وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع الأكثر استخداماً من قبل مديري مدارس التعليم العام بمدينة جدة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وخاصة منه أسلوب الدراسات الارتباطية. وتكونت عينة البحث من (٤٩٠) معلماً من مراحل التعليم الثلاث - الابتدائي والمتوسط والثانوي -. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي من حيث ممارسة المديرين لها التضامن كان كما يلي: التسوية، ثم التجنب، ثم التنازل، والإجبار، وبدرجة ممارسة متوسطة.

دراسة الشدي (٢٠١٠) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب نشأة الصراع التنظيمي، وأنواع الصراعات التنظيمية في جامعة الأميرة نورة من وجهة نظر قياداتها النسائية، بالإضافة إلى التعرف على أبرز استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وعلى تصور القيادات النسائية لنتائج الصراع التنظيمي، كما هدفت إلى معرفة أثر الدرجة العلمية وسنوات الخبرة ونوع العمل على استجابات القيادات النسائية في جامعة الأميرة نورة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٥) قائدات في كليات جامعة الأميرة نورة، وتكونت عينة الدراسة من (٧٦) قائدة، وكانت الاستبانة هي أداة جمع المعلومات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها: أن من أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي هي التعاون، والتهدئة، والتسوية، والتجنب، والإجبار، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة تجاه استراتيجيات إدارة الصراع.

دراسة جيزر Gizr (٢٠٠٩) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها طلبة التمريض في صراعاتهم مع أعضاء هيئة التدريس، والاختلاف في هذه الأساليب، وأجريت هذه الدراسة على عينة مقدارها (١١٥) طالباً في إحدى الجامعات الحكومية لتدريس التمريض. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الطلاب يفضلون استخدام الأساليب التي أسفرت عن نتائج إيجابية في حل الصراعات، كما يلجأ الطلاب إلى استخدام الدمج بين أكثر من أسلوب من أساليب إدارة الصراع.

دراسة دورفمان dorfman (٢٠٠٧) قد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الممارسات الديمقراطية في المدارس الثانوية الألمانية، وأجريت هذه الدراسة على (٤) مدارس ثانوية في برلين، على أن تعكس هذه المدارس التوزيع الديموغرافي للمدينة،

واستخدم الباحث الملاحظات والمقابلات والدراسات الاستقصائية وتحليل الوثيقة، وغيرها من الوسائل الفردية في جمع البيانات. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج؛ من أهمها: تستخدم المدرسة الوسائل الديمقراطية والتأديبية والوقائية في حل الصراع، وتقوم المدارس بتشكيل ما يسمى بالوساطة الطلابية، وهي مجالس مكونة من معلم يشرف عليهم، وتسهم في حل الصراع.

دراسة نفزات Nevzat (٢٠٠٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الطرق والاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس في مواجهة الصراع الذي يحدث في المدارس، والتعرف على رأي مجموعة من العاملين تجاه سلوك الإدارة في التعامل مع الصراع الذي يحدث بينهم، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبيان، وشملت الدراسة (٤٢) مديراً؛ منهم (٣٨) مديراً، و(٨٠) معلماً من كليات المعلمين في التربية البدنية من تسع إدارات وجامعات في تركيا، وتجاوب مع الاستبيان (٧٠) معلماً، واستخدم الباحث الاستبيان؛ لمعرفة الوسائل والإجراءات التي يلجأ إليها المديرون في مواجهة الصراع. وكانت أهم النتائج أن معظم أفراد العينة يقرون بضرورة استخدام أساليب إدارة الصراع، وأن مديري المدارس ليس لديهم أسلوب معين يعتبر الأكثر استخداماً، بينما يلجأ المعلمون إلى أسلوب حل المشكلات في كثير من الأحيان.

تعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- ١- من حيث المنهج: تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المنهج المتبع في الدراسة؛ وهو المنهج الوصفي؛ وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة.
- ٢- من حيث الأهداف: تتفق الدراسة الحالية من حيث الأهداف مع معظم الدراسات السابقة وذلك في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لإدارة الصراع، كما اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في التعرف على الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة الصراع التنظيمي.
- ٣- من حيث مجتمع الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في كونها طبقت في نطاق التربية والتعليم، وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة؛ حيث لم تتناول أي من الدراسات السابقة مجتمع تبوك في موضوع البحث.
- ٤- من حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام

الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة جوانب؛ من أهمها:

* الاطلاع الواسع بموضوع الدراسة، ومحاولة الإلمام به من جميع الجوانب.

* تصميم وبناء أداة الاستبانة.

* عرض النتائج ومناقشتها، والتعليق عليها، وربطها بالدراسات السابقة.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة - في حدود علم الباحثة - أول دراسة تتناول استراتيجيات

مواجهة الصراع التنظيمي في المدارس المتوسطة للبنات بمدينة تبوك.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي؛ نظراً لملاءمته لأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة: طبقت على معلمات المدارس المتوسطة الحكومية بمدينة تبوك،

والبالغ عددهن (١١٣٤) معلمة، وذلك تبعاً للإحصائية الصادرة من الإدارة العامة

للتربية والتعليم بمنطقة تبوك، شؤون المعلمين.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة الميدانية من (٣٧٠) معلمة من معلمات مدارس

المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك للعام الدراسي ١٤٣٦ - ١٤٣٧ هـ، وتم اختيارهن

بطريقة عشوائية؛ ويمثلن ما نسبته ٢٦٪ من عدد المعلمات في المجتمع الأصلي.

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات

المتعلقة بالدراسة.

وصف أداة الدراسة: تتضمن الاستبانة (٣٥) فقرة للتعرف على استراتيجيات مواجهة

الصراع التنظيمي، والجدول (٣) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على الأبعاد:

جدول (٣) توزيع فقرات الاستبانة على الأبعاد

م	المجال	العدد
١	استراتيجية التعاون.	٧
٢	استراتيجية التجنب.	٨
٣	استراتيجية التسوية.	٧
٤	استراتيجية الإكراه.	٦
٥	استراتيجية التنازل.	٧
المجموع		٣٥

صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في كلية التربية بجامعة تبوك، والملحق رقم (١) يوضح قائمة بأسماء السادة المحكمين؛ حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات الخمسة للاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات، وتعديل بعضها الآخر؛ ليصبح عدد فقرات الاستبانة (٣٥) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي:

جدول (٤) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول "استراتيجية التعاون" مع

الدرجة الكلية للمجال الأول

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تدعو المديرية الأطراف المتصارعة لتغليب المصلحة العامة.	.٦٢٩	دال عند ٠,٠١
٢	تشرك المعلمات في صنع القرارات الخاصة بالعمل.	.٨٤١	دال عند ٠,٠١
٣	تشرك المعلمات في وضع الخطط لمواجهة ما ينشأ من صراع.	.٨٨٤	دال عند ٠,٠١
٤	تُوجد حلولاً مناسبة للمشكلات التي تحدث بين العاملات في المدرسة.	.٨٨٧	دال عند ٠,٠١
٥	تضع أهدافاً مشتركة يتم إنجازها بتعاون الأطراف المتصارعة.	.٨٥١	دال عند ٠,٠١
٦	تعمل على تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع.	.٨٢٢	دال عند ٠,٠١
٧	تجتمع بأطراف الصراع لمناقشة الأسباب وإيجاد الحلول.	.٧١٩	دال عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٣٩٣.

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول

والدرجة الكلية لفقراته، حيث تبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٥) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني "استراتيجية التجنب" مع الدرجة الكلية للمجال الثاني

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تتجنب طرح المشكلات بشكل علني.	.٥٢٧	دال عند ٠,٠١
٢	تتجنب الموضوعات المسببة للصراع بين العاملين.	.٥٢٢	دال عند ٠,٠١
٣	تنسحب من مناقشة قضايا تثير الخلاف.	.٦٠٩	دال عند ٠,٠١
٤	تبتعد عن اتخاذ قرارات من شأنها إيجاد نزاع بين المعلمين.	.٣١٥	دال عند ٠,٠٥
٥	تتجنب الصراعات اليومية التي تقع بين المعلمين في المدرسة.	.٤٧٦	دال عند ٠,٠١
٦	تتجنب الإنصات إلى شكاوى الأطراف المتصارعة.	.٦٩٢	دال عند ٠,٠١
٧	تتجنب تكوين علاقات مع أي طرف من أطراف الصراع.	.٦٤٤	دال عند ٠,٠١
٨	تهرب من مناقشة أسباب الصراع بين العاملين.	.٤٣٨	دال عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٣٩٣

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته، حيث تبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٦) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث "استراتيجية

التسوية" مع الدرجة الكلية للمجال الثالث

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تشجع سياسة الأخذ والعطاء وتبادل الآراء للتوصل إلى حل الصراع.	.٦٦٩	دال عند ٠,٠١
٢	تتفاوض مع المعلومات للتوصل إلى حل الصراعات فيما بينهم.	.٧١٠	دال عند ٠,٠١
٣	تحاول إيجاد المصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة لتسوية الخلاف.	.٧١٢	دال عند ٠,٠١
٤	تحاول جاهدة حصول كافة أطراف الصراع على حلول.	.٧٧٧	دال عند ٠,٠١
٥	تحاول جاهدة حسم الخلافات بين أطراف الصراع.	.٧٦٢	دال عند ٠,٠١
٦	تعمل على تحقيق المنفعة لجميع أطراف الصراع.	.٧٨٩	دال عند ٠,٠١
٧	لا تدع الصراع قائماً بل تسعى دوماً إلى تسوية الخلاف.	.٧٠٧	دال عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٣٩٣

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لفقراته، حيث تبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٧) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع "استراتيجية الإجبار"

مع الدرجة الكلية للمجال الرابع

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تتمسك برأيها في حل الصراع حتى وإن قدم أطراف الصراع التنازلات.	٠.٥٧٢	دال عند ٠,٠١
٢	تطبق اللوائح والأنظمة بصرامة على اللائي تختلف معهن.	٠.٩٠٥	دال عند ٠,٠١
٣	تشدد الرقابة على من تعارضها.	٠.٨٤٣	دال عند ٠,٠١
٤	تفرض على المعلمات بالمدرسة الخطط والجدول.	٠.٨٦٥	دال عند ٠,٠١
٥	تهدد الأطراف المتصارعة بالعقاب إن لم يتم إنهاء الصراع.	٠.٧٩٩	دال عند ٠,٠١
٦	تستخدم الحزم والشدة لتمرير وجهة نظرها.	٠.٨٦٩	دال عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٣٩٣.

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقراته، حيث تبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٨)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس "استراتيجية التنازل" مع
الدرجة الكلية للمجال الخامس

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تتنازل عن رأيها أحيانا لحل مواقف الصراع بين العاملات.	.٦٩١	دال عند ٠,٠١
٢	تتراجع عن قرارات تتخذها أحيانا وذلك لمصلحة الآخرين.	.٧٠١	دال عند ٠,٠١
٣	توائم قراراتها مع اهتمام المعلمات.	.٧٠٩	دال عند ٠,٠١
٤	تحاول حل الصراع بما يرضي توقعات الآخرين.	.٨٠٨	دال عند ٠,٠١
٥	تأخذ بالحلول الموضوعة لحل الصراع وإن تعارض ذلك مع رأيها.	.٨٤٠	دال عند ٠,٠١
٦	تتنازل عن بعض الأمور لتتجنب عرقلة العمل.	.٨٧٣	دال عند ٠,٠١
٧	تركز على نقاط الاتفاق دون الاهتمام بالأشياء المختلف عليها.	.٨١٠	دال عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٣٩٣

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس
والدرجة الكلية لفقراته، حيث تبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى
دلالة (٠,٠١)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.
وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب
معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة،
والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩) مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	الدرجة الكلية للاستبانة	استراتيجي ة التعاون	استراتيجي ة التجنب	استراتيجي ة التسوية	استراتيجي ة الإيجار	استراتيجي ة التنازل
استراتيجي ة التعاون	٠,٥٣٦	١				
استراتيجي ة التجنب	٠,٥٣١	٠,٣٨٠	١			
استراتيجي ة التسوية	٠,٤٢١	٠,٣٣٢	٠,٣٩١	١		
استراتيجي ة الإيجار	٠,٦١٤	٠,٤٣٣	٠,٣٧٨	٠,٤٢٣	١	
استراتيجي ة التنازل	٠,٥١٢	٠,٤٣٥	٠,٤٢٢	٠,٤١٢	٠,٣٩٤	١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٣٩٣.

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة:

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي للأداة ككل، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠) معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

م	المجال	معامل الثبات
١	استراتيجية التعاون	٠,٩٠٤
٢	استراتيجية التجنب	٠,٨٢٨
٣	استراتيجية التسوية	٠,٨٧٥
٤	استراتيجية الإجبار	٠,٨٩٥
٥	استراتيجية التنازل	٠,٨٨٥
المجموع		٠,٨٨١

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات التي تراوحت بين (٠,٨٢٨ - ٠,٩٠٤)، وأن معامل الثبات الكلي (٠,٨٨١)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فَرَصَاتِها - تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (Spss.20).

معامل ارتباط بيرسون.

معامل ألفا كرونباخ.

المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري.

تحليل أنوفا أحادي الاتجاه.

مناقشة النتائج وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة الحكومية في مدينة تبوك لاستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي (التعاون، والتجنب، والإجبار، والتسوية، والتنازل) من وجهة نظر المعلمات؟

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات المدارس
المتوسطة الحكومية في مدينة تبوك لاستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	استراتيجية التسوية	٤.٤٠	٠.٥٣	عالية جداً
٢	استراتيجية التعاون	٤.٢٤	٠.٥٩	عالية جداً
٣	استراتيجية التنازل	٣.٨٩	٠.٦٠	عالية
٤	استراتيجية التجنب	٣.٣٩	٠.٧٢	عالية
٥	استراتيجية الإجبار	٢.٠٨	٠.٩٧	ضعيفة
الاستبانة ككل		٣.٦٤	٠.٣٦	عالية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١١) أن معلمات المدارس المتوسطة الحكومية في مدينة تبوك يرون أن مديرات المدارس يستخدمن استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي كافة، وبدرجة تراوحت بين عالية جداً وضعيفة من حيث درجة الاستخدام؛ فقد تراوحت المتوسطات الحسابية من الأقل استخداماً إلى الأكثر استخداماً بين (٢,٠٨) و (٤,٤٠)؛ إذ كانت أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات هي استراتيجية التسوية، التي حصلت على المرتبة الأولى بوسط حسابي مقداره (٤,٤٠)، وهي تمثل درجة ممارسة عالية جداً، تلي ذلك استراتيجية التعاون؛ حيث حصلت على المرتبة الثانية بوسط حسابي مقداره (٤,٢٤)، ويتفق ذلك مع دراسة رشاد طه حمدي (٢٠٢٠) تليها استراتيجية التنازل؛ حيث حصلت على المرتبة الثالثة وحصلت استراتيجية التسوية على المرتبة الأولى في إدارة الصراع، ثم استراتيجية التعاون في المرتبة الثانية.

وقد حصلت استراتيجية التنازل على المرتبة الثالثة، وقد يعود استخدام مديرة المدرسة لاستراتيجية التنازل كمحاولة لإرضاء معلماتها، وإدراكاً منها بأهمية المعلم، وربما تكون الخلافات بسبب تباين شخصيات المعلمات وصفاتهن، وهذا يدفع مديرة المدرسة لاتباع استراتيجية التنازل.

وقد حصلت استراتيجية التجنب على المرتبة الرابعة، ويتفق ذلك مع دراسة السمييري (٢٠٢٢) وقد يعزى ذلك إلى تصور المعلمات أن مديرة المدرسة تلجأ لهذه

استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة للبنات بمدينة تبوك (دراسة ميدانية)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

الاستراتيجية عند استنفاد الاستراتيجيات السابقة، وقد يعود تجنب مديرة المدرسة لموضوع الخلاف إدراكاً منها أن تجنب المشكلة أفضل من حلها بالنسبة للعمل التربوي، وقد يعزى ذلك إلى أن موضوع الخلاف بسيط، ولا يحتاج إلى بذل الجهد والوقت من أجل حله، وقد حصلت استراتيجية الإجبار على المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث درجة استخدامها، بوسط حسابي مقداره (٢,٠٨)، وبدرجة ممارسة ضعيفة.

المجال الأول: استراتيجية التعاون:

لمعرفة درجة استخدام هذه الاستراتيجية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمات عن استراتيجية التعاون، والرتبة، ودرجة الممارسة، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول

وكذلك ترتيبها في المجال

الرتبة	رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٦	تعمل على تقريب وجهات نظر بين أطراف الصراع.	٤.٤٨	٠.٧٠	عالية جداً
٢	١	تدعو المديرة الأطراف المتصارعة لتغليب المصلحة العامة.	٤.٤٢	٠.٦٠	عالية جداً
٣	٥	تضع أهدافاً مشتركة يتم إنجازها بتعاون الأطراف المتصارعة.	٤.٣٣	٠.٨٣	عالية جداً
٤	٤	توجد حلولاً مناسبة للمشكلات التي تحدث بين العاملات في المدرسة.	٤.٣١	٠.٧٦	عالية جداً
٥	٧	تجتمع بأطراف الصراع لمناقشة الأسباب وإيجاد الحلول.	٤.٢٤	٠.٩٢	عالية جداً
٦	٢	تشرك المعلمات في صنع القرارات الخاصة بالعمل.	٣.٩٥	٠.٩٥	عالية جداً
٧	٣	تشرك المعلمات في وضع الخطط لمواجهة ما ينشأ من صراع.	٣.٩٣	٠.٩٤	عالية جداً
		المحور ككل	٤.٢٤	٠.٥٩	عالية جداً

تتضح من الجدول رقم (١٢) آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لاستراتيجية التعاون؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الاستراتيجية (٤,٢٤)؛

وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المديرات يمارسن استراتيجية التعاون في مواجهة الصراع بين المعلمات بدرجة عالية جداً. وربما يرجع ذلك إلى رغبة المديرات في الحفاظ على العلاقات بين المعلمات أكثر من الاهتمام بموقف الصراع. وكذلك يتضح من الجدول (١٢) أن فقرات هذا المجال جاءت بدرجة ممارسة عالية؛ إذاً فجميع الفقرات على درجة عالية جداً، ويتفق ذلك مع دراسة السمييري (٢٠٢٢)، ودراسة رشاد طه حمدي (٢٠٢٢).

وكانت أعلى فقرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة الفقرة (٦) التي تنص على: "تعمل على تقريب وجهات نظر بين أطراف الصراع" احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي مقداره (٤,٤٨)؛ مما يدل على مدى إدراك مديرات المدارس لأهمية الحوار والمناقشة في حل المشكلات، وتلقينهم نصيباً من التدريب لاتباع هذا الأسلوب، كما يدل على شعور المعلمات باهتمام مديراتهن بمحاورتهن والتفاهم معهن حال حدوث خلافات.

المجال الثاني: استراتيجية التجنب.

جدول (١٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

وكذلك ترتيبها في المجال

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٤	تبتعد عن اتخاذ قرارات من شأنها إيجاد نزاع بين المعلمات.	٤.٢٠	٠.٩١	عالية جداً
٢	٢	تتجنب الموضوعات المسببة للصراع بين العاملات.	٤.١٥	٠.٩٣	عالية
٣	١	تتجنب طرح المشكلات بشكل علني.	١.٠٨	٠.٩٤	عالية
٤	٥	تتجنب الصراعات اليومية التي تقع بين المعلمات في المدرسة.	٣.٧٤	١.١٢	عالية
٥	٦	تتجنب الإنصات إلى شكاوى الأطراف المتصارعة.	٢.٩٩	١.٢٩	عالية
٦	٧	تتجنب تكوين علاقات مع أي طرف من أطراف الصراع.	٢.٨٩	١.٣٥	عالية
٧	٣	تتسحب من مناقشة قضايا تثير الخلاف.	٢.٨٨	١.٣٢	عالية
٨	٨	تتهرب من مناقشة أسباب الصراع بين العاملات.	٢.٢١	١.٢٧	ضعيفة
		المحور ككل	٣.٣٩	٠.٧٢	عالية

Downloaded from <http://ajphaphysocpharm.sagepub.com/> at 11:06 11 November 2014

وكذلك ترتيبها في المجال

(The following information was obtained from the records of the Department of Social Services, State of New York, Division of Child Welfare, Office of the Director, dated 10/1/78.)

تتضح من الجدول رقم (١٤) آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لاستراتيجية التسوية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الاستراتيجية (٤,٤٠)؛ وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المديرات يمارسن استراتيجية التعاون في مواجهة الصراع بين المعلمات بدرجة عالية جداً. وكذلك يتضح من الجدول (١٤) أن فقرات هذا المجال جاءت عالية من حيث درجة الممارسة؛ إذاً فجميع الفقرات جاءت على درجة عالية جداً من حيث الاستخدام.

وكانت أعلى فقرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

- الفقرة (٦) التي تنص على: "تعمل على تحقيق المنفعة لجميع أطراف الصراع" احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي مقداره (٤,٥٢)؛ ويعبر ذلك عن أن مديرة المدرسة تقف على مسافة واحدة من جميع المعلمات، كما وتشجع مديرة المدرسة الأطراف المتصارعة على المبادرة بإيجاد الحلول المطروحة من قبلهم.

وهذا يدل على أن مديرة المدرسة تحاول توجيه الأطراف المتصارعة نحو التنازل وقبولهم بحلول تنال رضاهم واستحسانهم؛ فالمعلمات على وعي بأن مديرة المدرسة تعمل ما في وسعة لإيجاد حلول مناسبة؛ لترضيهم، وتحل الخلاف وليس العكس.

المجال الرابع: استراتيجية الإيجار.

جدول (١٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة من المجال الرابع وكذلك

ترتيبها في المجال

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٦	تستخدم الحزم والشدة لتمرير وجهة نظرها.	٢.٢٤	١.١٢	ضعيفة
٢	٢	تطبق اللوائح والأنظمة بصرامة على اللائي تختلف معهن.	٢.٢٢	١.٢٠	ضعيفة
٣	٤	تفرض على المعلمات بالمدرسة الخطط والجدول.	٢.١٤	١.٢٦	ضعيفة
٤	٣	تشدد الرقابة على من تعارضها.	٢.١٠	١.١٥	ضعيفة
٥	١	تتمسك برأيها في حل الصراع حتى وإن قدم أطراف الصراع التنازلات.	١.٩٠	١.١٥	ضعيفة
٦	٥	تهدد الأطراف المتصارعة بالعقاب إن لم يتم إنهاء الصراع.	١.٨٨	١.٠٧	ضعيفة
		المحور ككل	٢.٠٨	٠.٩٧	ضعيفة

تتضح من الجدول رقم (١٥) آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة

استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة للبنات بمدينة تبوك (دراسة ميدانية)

المديرات لاستراتيجية الإجبار؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الاستراتيجية (٢,٠٨)؛ وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المديرات يمارسن استراتيجية الإجبار في مواجهة الصراع بين المعلمات بدرجة ضعيفة. وكذلك يتضح من الجدول (١٥) أن فقرات هذا المجال جاءت ضعيفة من حيث درجة الممارسة؛ إذاً فجميع الفقرات جاءت بدرجة ضعيفة من حيث الاستخدام.

وكانت أعلى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

- الفقرة (٦) التي تنص على: "تستخدم الحزم والشدة لتمرير وجهة نظرها" احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي مقداره (٢,٢٤).
المجال الخامس: استراتيجية التنازل.

جدول (١٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال

الخامس وكذلك ترتيبها في المجال

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٧	تركز على نقاط الاتفاق دون الاهتمام بالأشياء المختلف عليها.	٤.٣٧	٠.٧٧	عالية جداً
٢	٥	تأخذ بالحلول الموضوعية لحل الصراع وإن تعارض ذلك مع رأيها.	٤.٠٧	٠.٧٨	عالية
٣	٤	تحاول حل الصراع بما يرضي توقعات الآخرين.	٤.٠٤	٠.٧٢	عالية
٤	٦	تتنازل عن بعض الأمور لتتجنب عرقلة العمل.	٣.٩٣	٠.٨٩	عالية
٥	٣	توائم قراراتها مع اهتمام المعلمات.	٣.٨١	٠.٨٤	عالية
٦	٢	تراجع عن قرارات تتخذها أحياناً وذلك لمصلحة الآخرين.	٣.٥١	٠.٨٥	عالية
٧	١	تتنازل عن رأيها أحياناً لحل مواقف الصراع بين العاملات.	٣.٤٧	٠.٨٥	عالية
		المحور ككل	٣.٨٩	٠.٦٠	عالية

تتضح من الجدول رقم (١٦) آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرات لاستراتيجية التنازل؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الاستراتيجية (٣,٨٩)؛ وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المديرات يمارسن استراتيجية التنازل في مواجهة الصراع بين المعلمات بدرجة عالية. وكذلك يتضح من الجدول (١٦) أن فقرات

هذا المجال جاءت عالية من حيث درجة الممارسة؛ إذ أجمع الفقرات جاءت بدرجة بين عالية جداً إلى عالية من حيث الاستخدام.

وكانت أعلى فقرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

- الفقرة (٧) التي تنص على: "تركز على نقاط الاتفاق دون الاهتمام بالأشياء المختلف عليها" احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي مقداره (٤,٣٧).

وذلك لأن مديرة المدرسة هي الأكثر دراية ومعرفة بمصلحة العمل والمصلحة العامة، فإن تركت حل الخلافات لأهواء هذا وذاك سيعرض المدرسة للدمار والانهيار، كما أن التراجع في اتخاذ القرار يفسر غالباً بأنه إما نوع من التردد، أو نوع التسرع في إصدار القرارات، وكلا الأمرين لا يليق بمديرة المدرسة التي تعتبر قائدة وقودة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة بمدينة تبوك لاستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الدراسة سنوات الخبرة.

للإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة بمدينة تبوك لاستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة – تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA. وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

Downloaded from <http://ajphaphysocpharm.sagepub.com/> at 11:06 11 November 2014

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	52
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----

- أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات هي استراتيجية التسوية؛ التي حصلت على المرتبة الأولى بوسط حسابي مقداره (٤,٤٠)، وهي تمثل درجة ممارسة عالية جداً، تلي ذلك استراتيجية التعاون؛ حيث حصلت على المرتبة الثانية بوسط حسابي مقداره (٤,٢٤)، تلي ذلك استراتيجية التنازل؛ حيث حصلت على المرتبة الثالثة بوسط حسابي مقداره (٣,٨٩)، تلي ذلك استراتيجية التجنب؛ حيث حصلت على المرتبة الرابعة بوسط حسابي مقداره (٣,٣٩)، تلي ذلك استراتيجية الإجبار؛ حيث حصلت على المرتبة الخامسة بوسط حسابي مقداره (٢,٠٨)، وهي تمثل درجة ممارسة ضعيفة.
- تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة بمدينة تبوك لاستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات وآليات العمل المقترحة:

- في ضوء النتائج السابقة، تورد الدراسة الحالية عدداً من التوصيات وآليات العمل المقترحة؛ وهي كما يلي:
- أولاً: ضرورة اهتمام مديرات المدارس باستخدام أسلوب التعاون عند إدارتهم للصراع التنظيمي، ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات المقترحة التالية:
- ١ - تطوير ممارسات مديرات المدارس المتوسطة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدينة تبوك من خلال الدورات التدريبية.
 - ٢ - إقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب في الإشراف التربوي حول أساليب واستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي؛ لزيادة وعي مديرات المدارس والمعلمات، ولإكسابهن مفهوم العمل الجماعي.
 - ٣ - إقامة دورات تدريبية لمديرات المدارس من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب في الإشراف التربوي حول أهمية التعاون وعدم التفرد في صنع القرار.
- ثانياً: توضيح آليات العمل وأنظمتها للمعلمات من قبل مديرات المدارس؛ وذلك لتخفيف من الصراعات المستقبلية، وذلك عن طريق عقد الاجتماعات.
- ثالثاً: نظراً لأهمية أسلوب التسوية كاستراتيجية من استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي، يوصى بإعداد دورات تدريبية لمديرات المدارس حول أهمية الاتصال والتواصل مع الهيئة التدريسية بالمدرسة.

رابعاً: ضرورة منح مديرات المدارس المتوسطة مزيداً من الصلاحيات التي تتفق مع مسؤولياتهن فيما يتعلق بحل الصراعات، وذلك بالشكل الذي يجعلهن يمارسن دورهن القيادي بثقة في حدود الضوابط الرسمية التي تخولهن باتخاذ القرارات المناسبة لحل الصراع.

خامساً: ضرورة الاهتمام ببرامج التوعية الموجهة لمسؤوليات التعليم فيما يتعلق بالصراع في المدارس، وتوفير النشرات والدراسات الحديثة الخاصة بمواجهة الصراع. سادساً: عقد دورات تدريبية لمديرات المدارس؛ بهدف اكتساب مزيد من الخبرات في مجال العمل الإداري، وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة الصراع في المدارس.

سابعاً: محاولة التقليل من تأثير بعض أسباب الصراع؛ مثل: التكاليف في إنجاز الأعمال والمهام، وذلك من خلال التحديد الدقيق لمسؤوليات ومهام العاملين في المدرسة.

دراسات مقترحة:

من خلال النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، تقترح الدراسة الحالية بعض الدراسات، التي يمكن للباحثين تناولها بالدراسة وهي:

- ١- أثر إدارة الصراع على المنظمات التعليمية.
- ٢- آليات تفعيل استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي في المنظمات التعليمية.
- ٣- استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي الذي يتبعه مديرو المدارس وعلاقته بأخلاقيات العمل.

المصادر:

القرآن الكريم.

الحديث الشريف.

المراجع العربية:

البارودي، منال الأحمد (٢٠١٣). إدارة النزاعات والصراعات في العمل. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

السميري، أشواق حمد (٢٠١١). واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى الإدارة العامة لتعليم البنات بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

جلدة، سامر بطرس (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة عمر (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الخنزدار، سامي إبراهيم (٢٠١٤). إدارة الصراعات وفض المنازعات. بيروت: الدار العربية للعلوم والنشر.

زناتي، محمد ربيع (١٤٣٤). السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. الدمام: مكتبة المتنبي.

الشدي، أمل محمد (٢٠١٠). إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. الرياض.

شلابي، زهير بو جمعة (٢٠١١). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. الأردن: دار اليازوري. شواقفة، آيات يوسف والخطيب، تسنيم عبدالله (٢٠٢٢). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. غزة. ج (٦). ع (٥٦).

العبيدي، أمل محمود (٢٠٠٨). استراتيجيات الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد. بغداد. ع ٦٩.

العتيبي، منيرة نايف (٢٠٠٧). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض. تصور مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك

سعود. الرياض.

العميان، محمود سلمان (٢٠١٣). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال. ط٦. الأردن: دار وائل للنشر.

عيسى، إبراهيم عبد الفتاح (٢٠٠٩). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكتليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. الأردن. كلية العلوم التربوية.

الغامدي، حمدان أحمد؛ عبد الجواد، نورالدين محمد (٢٠١٠). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. ط٣. الرياض: مكتبة الرشد.

غنيم، أحمد بن علي (١٤٢٦هـ). استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين في المدارس المتوسطة الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. مجلة جامعة طيبة. العلوم التربوية. ٢٤.

القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠٨). القيادة الإدارية. ط٢. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

قطيشات، ليلى عبد الحليم (٢٠١٠). إدارة الصراع في المؤسسات التربوية. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٥). إدارة الصراع والأزمات التنظيمية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد (٢٠١٤). السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

محمد، أشرف سعيد (٢٠١١). أثر أساليب مديري مدارس التعليم لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين. مجلة كلية التربية بالمنصورة. ج (١). ع (٧٦).

مرزوق، ابتسام يوسف (٢٠١١). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

ملائكة، عبد العزيز محمد (١٤٣٤هـ). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. الدمام: مكتبة

المتني.

المومني، واصل جميل (٢٠١١). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية.

ط٢. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

هلال، محمد عبد الغني (١٤٢٩ هـ). مهارات إدارة الصراع. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم (١٤٣٦). الدليل الإجرائي. المملكة العربية السعودية.

الياسري، أكرم وعلي، أمل محمد (د.ت). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية. جامعة أهل البيت. العراق.

اليوسف، منصور صالح (٢٠١٤). حياتنا الوظيفية. ط٢. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

Anderson ,Michael (2005),conflict management and the prospective principal, academic exchange quarterly , June 22,2005,texas-use.

Dorfman, Dorinne (2007) ,A Study of Community, Democracy, and Conflict in Berlin Secondary Schools, Institute for social sciences and historical-political education, Technical University of Berlin, Germania .

Kantek ,filiz &gezer , Norden(2009),conflict in school :student nurses conflict management styles ,nurse education today vol 29,noi,pa(100-107).

Kgomo M, Salaminah (2006),conflict management of woman principals in primary schools in hammansraal ,gutting, Master of Education , Education Management , at the University of South Africa

Nevzat, mirzeglu (2007),conflict and management : study school of p physical education and sport in turkey ,spring , vol 43,no2,pa(1)

Robbins , S.P. DeCenzo , D , A. ,(2001), Fundamentals of Management, 3rd ed.