



واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة

تهاني بنت سعود بن عيد الغامدي
قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة؛ وتم توزيعها على عينة من معلمين وإداريين بمدارس التعليم العام في منطقة مكة المكرمة وبلغ عددهم (400) موظف وموظفة، وخلصت النتائج إلى: وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجية التجنب كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.404 بانحراف معياري 0.960 ، وكذلك وجود مستوى متوسط من تطبيق استراتيجية التنازل كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.355 بانحراف معياري 0.984، ووجود مستوى متوسط من إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.357 بانحراف معياري 0.976، وأوصت الباحثة بعدد من التوصيات من أهمها: ضرورة العمل على توفير البرامج والدورات التدريبية للعاملين في مدارس منطقة مكة المكرمة لتعريفهم بالأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي، مدارس التعليم العام، الصراع التنظيمي، المؤسسات التعليمية.



The Reality of Managing Organizational Conflict in Public Education Schools in the Makkah Al-Mukarramah Region

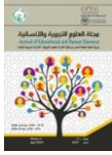
Tahani bint Saud bin Eid Al-Ghamdi

Department of Educational Administration, College of Education, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

This study aimed to investigate the reality of organizational conflict management in public education schools in Makkah Al-Mukarramah region. The researcher employed a descriptive survey methodology and utilized a questionnaire, distributed to a sample of teachers and administrators in public education schools in Makkah Al-Mukarramah region, totaling (400) male and female employees. The results indicated a high level of application of the avoidance strategy as one dimension of organizational conflict management in schools in Makkah Al-Mukarramah region, from the perspective of the study sample. The overall mean was 3.404 with a standard deviation of 0.960. Similarly, there was a moderate level of application of the compromise strategy as one dimension of organizational conflict management in schools in Makkah Al-Mukarramah region, according to the study sample, with an overall mean of 3.355 and a standard deviation of 0.984. Additionally, a moderate level of organizational conflict management was perceived in schools in Makkah Al-Mukarramah region by the study sample, with an overall mean of 3.357 and a standard deviation of 0.976. The researcher recommended several suggestions, among which is the imperative to provide programs and training courses for employees in schools in Makkah Al-Mukarramah region to acquaint them with modern administrative methods in organizational conflict management.

Keywords: Organizational Conflict Management, Public Education Schools, The Organizational Conflict, Educational Institutions.



مقدمة:

يتميز الإنسان عن غيره من المخلوقات عند تجمعه مع الآخرين والاتصال بهم بحدوث تفاعل بينهم ويتخذ هذا التفاعل أشكالاً، فمنه ما يؤدي إلى التفكك والتناحر كالمنافسة والنزاع والصراع، ومنه ما يؤدي إلى التجاذب والترابط كالتعاون والتوافق.

فالصراع حتمي ويحدث نتيجة التنوع في القيم وجهات النظر والآراء وبعض الأمور الأخرى، ويساعد في حل الكثير من مشكلات العمل في كثير من الأحيان لأنه يدفع أعضاء المؤسسة نحو المشاركة، وهو ما يقود إلى الإبداع، إلا أن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية، والصراع ليس هو المشكلة وإنما تكمن المشكلة في ضعف إدارة هذا الصراع (Carter.2008)، حيث أن الصراع ظاهرة سلوكية طبيعية موجودة في حياة الأفراد والجماعات والمؤسسات دائماً ولكن كيفية احتواء الصراع هي التي تحدد طبيعة الصراع.

ولقد تطورت نظرة مدارس الفكر الإداري في شأن الصراع التنظيمي، إذ نظرت المدرسة الكلاسيكية إلى الصراع على أنه شيء غير مرغوب فيه، وينبغي تجنبه وإزالته بأي وسيلة كانت، ونظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الصراع على أنه ظاهرة مرضية وغير صحيحة، وقد يؤثر على كفاءة ونجاح العمل التنظيمي، بينما نظرت المدرسة السلوكية إلى الصراع على أنه أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها ومصالحها الحالية، وأما النظرة الحديثة للصراع فهو شيء ضروري لتحريك المؤسسة وإثارة نواحي الإبداع لدى أفرادها، بل ويجب تشجيع الصراع وبحث الأساليب المناسبة للاستفادة منه وتوجيهه للنواحي التي تحدث تطوراً في المؤسسة (المعشر، 2005).

ويعد الصراع حالة قائمة بالمؤسسات التربوية على اختلاف أنواعها ومستوياتها، وذلك لأن الاستقرار أو الثبات في المؤسسات التربوية يكاد يكون من الأمور المستحيلة، فالتغير مستمر ودائم في المؤسسات التربوية، حيث أن هذه المؤسسات لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار وهي في حالة من الركود والسكون الدائم، وأصبح التعامل مع الصراع التنظيمي من أهم واجبات القادة بالمؤسسات التربوية، وإن جهل القادة بأساليب الصراع التنظيمي يعد مشكلة كبيرة تؤدي إلى تفاقم حدة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التربوية، وهو ما يترتب عليه إشاعة التوتر والتفكك والغيبة والضغينة بين العاملين، مما يعيق المؤسسات التربوية عن تحقيق أهدافها والوقوع في العديد من المشكلات، وتدني مستوى الجودة والكفاءة، وإضاعة الوقت والجهد والمال، ولذا يجب على القادة بذل أقصى الجهود في تحويل الصراع التنظيمي إلى صراع بناء له دوره الإيجابي في تحريك عجلة العمل وإبداع العاملين لصالح العملية التربوية وأهدافها المنشودة، ولن يتم ذلك إلا عن طريق كفاءتهم الإدارية باتباع أفضل أساليب إدارة الصراع التنظيمي (علي، 2022).

وتعد الإدارة المدرسية من أهم وأصعب الوظائف في العملية التربوية والتعليمية، فهي حلقة الوصل ما بين الإدارة

التربوية والعاملين في المدرسة والمتعلمين وأولياء الأمور من جهة ثانية، وتزداد الأعباء على مدير المدرسة في مدارس التعليم العام نظراً لتعدد اختصاصات العاملين في المدرسة من إداريين وموجهين ومرشدين ومدرسين، ومع التطورات التي طرأت على العملية التعليمية تغيرت مهام مدير المدرسة من ميسر للأمور الإدارية إلى مخطط ومنظم وموجه ومقيم لكافة إجراءات العملية التربوية والتعليمية، وكافة مهام ووظائف العاملين في المدرسة (علي، 2022).

وفي هذا السياق أكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة حفيظ (2018)، ومحاسنة والعظامات (2019) على إن هذا التنوع في الاختصاصات والعدد الكبير من العاملين في المدارس يمكن أن يؤدي إلى صراعات تنظيمية يتوجب على القائد توظيف الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة هذه الصراعات والتخفيف منها إلى الحد الأدنى أو الاستفادة منها كعامل لتحفيز المنافسة والإبداع لدى العاملين.

ويقوم الصراع داخل المدارس على إحساس أحد العاملين أن مطالبه واهتماماته وخصوصياته يتم التعدي والتأثير فيها سلباً من خلال مطالب واهتمامات الآخرين (حسين وحسين، 2007)، وقد يحمل هذا الصراع الكثير من الآثار السلبية للمؤسسة التربوية، ومن شأنه أن يصيب العملية التدريسية بالعديد من المظاهر



والممارسات غير النظامية، وقد ينتج عنه نتائج إيجابية عندما يتم التوصل إلى وضع سياسات جديدة أو إجراءات عمل توضح العلاقة بين الطرفين المتصارعين، وتؤدي إلى تخفيض درجة الصراعات مستقبلاً، وهذا يتوقف بدرجة كبيرة على القيادة ومهارتها في إدارة الصراع التنظيمي (عبد الرزاق، 2013). ومن هذا المنطلق كان الاهتمام بإدارة الصراع التنظيمي داخل مدارس التعليم العام وتحويلها إلى صراعات إيجابية، ولن يتم ذلك إلا من خلال احتواء الصراع التنظيمي من قبل أدوار الإدارة التي يجب أن تتمتع بالكفاءة الإدارية، وتمتلك المهارات الإدارية والأساليب الناجحة التي تجعلها قادرة على إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق أهدافها وإحداث التغيير والتطوير التنظيمي المنشود.

مشكلة الدراسة:

إن عملية إدارة الصراع وتحديد الأسلوب المناسب من أهم أدوار مدير المدرسة، فالصراع أمر حتمي لا مفر منه، وأن نتائج الصراع الإيجابية والسلبية تعتمد على طريقة إدارته، لذلك لا بد إن يكون مدير المدرسة على وعي كامل بكيفية إدارة الصراع التنظيمي، فالمدير الذي يستطيع إدارة الصراع بكفاءة عالية يستطيع أن يجعل المدرسين متعاونين ويدفعهم لتحقيق أفضل أداء ممكن، لذلك يتوقف النجاح في الإدارة إلى حد كبير على مقدرة المدير على اتخاذ الأساليب المناسبة في إدارة الصراع بما يتناسب مع الموقف، وفي ظل توصيات العديد من المؤتمرات مثل المؤتمر الدولي الأول في الإدارة والتخطيط التربوي على ضرورة تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة وضرورة تحديث الأساليب الإدارية المدرسية بما يواكب التطورات العلمية والتغييرات في مختلف المجالات، وقد أكدت دراسة دراسة حجير (2012) أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية العامة في إدارتهم للصراع، كما أكدت دراسة Halak & Deeb (2020) إن درجة تطبيق أساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين كانت متوسطة، في حين أوصت دراسة Al-Muhaithawi (2016) أن يتعامل مديرو المدارس بإيجابية مع الصراع نظراً لأنه من الأمور حتمية الحدوث في المدرسة، والاستفادة منه في تحقيق أهداف المدرسة.

أسئلة الدراسة:

وبناءً على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

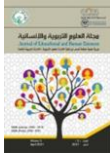
1. ما مستوى تطبيق استراتيجية التجنب في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة؟
2. ما مستوى تطبيق استراتيجية التنازل في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة؟
3. ما مستوى تطبيق استراتيجية التعاون في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة؟
4. ما مستوى تطبيق استراتيجية التسوية في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة؟
5. ما مستوى تطبيق استراتيجية السيطرة في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين وجهات نظر أفراد العينة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام في ضوء متغير (سنوات الخدمة في العمل)؟

أهداف الدراسة:

تتحدد أهداف الدراسة في الهدف الرئيس التالي "التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة".

ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التجنب في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة.
- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التنازل في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة.
- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التعاون في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة.
- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التسوية في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة.
- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجية السيطرة في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة.
- الكشف عن مدى وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام في ضوء متغير (سنوات الخدمة في العمل).



أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال نتائجها التي قد تفيد:
- القائمين على التخطيط والتطوير في وزارة التعليم، بحيث تعطي تصورًا واضحًا عن واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام، ليتمكنوا من اتخاذ الإجراءات اللازمة في ضوء ذلك التصور.
- المشرفون التربويون ليتمكنوا من خلاله من تصميم البرامج التدريبية المناسبة لمساعدة المدراء والمديرين في إدارة الصراع التنظيمي، وبالتالي تحسين أدائهم.
- الباحثين المهتمين بإدارة الصراع التنظيمي لإجراء بحوث علمية وذلك من خلال التوصيات والمقترحات.

حدود الدراسة:

- تقتصر الدراسة على الحدود التالية:
- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام.
- الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم العام في منطقة مكة المكرمة.
- الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني 2022.

مصطلحات الدراسة:

- تُعرف المصطلحات المتعلقة بهذه الدراسة كالآتي:
- إدارة الصراع التنظيمي:** هي قدرة مدراء مدارس التعليم العام على التعامل مع الصراع القائم بمدارسهم، واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته حسب الظروف المحيطة بموقف الصراع، والاستفادة منه في تحقيق أهداف المدرسة.
- مدارس التعليم العام:** هي جميع مدارس مراحل التعليم العام الحكومية، والأهلية، وتحفيظ القرآن، ومدارس الطفولة المبكرة، ومدارس التعليم، المستمر، والمدارس السعودية في الخارج (وزارة التعليم، 2021).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري

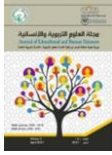
مفهوم الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع الإنساني نمطاً من أنماط السلوك وهو ظاهرة اجتماعية نفسية، حيث إن الإنسان ومنذ بدء الخلق يعيش في صراع دائم سواء أكان هذا الصراع داخلياً مع نفسه أو خارجياً نتيجة لتفاعله مع البيئة المحيطة به، وذلك بهدف تحقيق ما يسعى إليه من أهداف وطموحات وإثبات لوجوده وتحقيق لرغباته، ولكن عند تعرض الفرد لأي من العوامل التي تمنعه من الوصول إلى ما يريد، كالظروف المحيطة به أو الإمكانيات المتواضعة التي يمتلكها، فإن ذلك يؤدي إلى حدوث حالة من الصراع لديه، وعليه فإن تجاهل الصراع وعدم معالجته وإدارته سيؤدي إلى تدمير علاقات العمل بين الأفراد الأمر الذي قد يؤثر سلباً على المنظمة لأن التنظيمات بحد ذاتها تخلق مواقف حاملة للصراع (النملة، 2007).

والصراع في اللغة: يعني الخصومة والمنافسة النزاع والمشادة، أما مصطلح الصراع "Conflict" مشتق من الكلمة اللاتينية Conflictus التي تعني التضاحن معاً باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق، أو التنافر، أو التعارض، أو النزاع (رفاعي، 2009).

ويعرف الصراع التنظيمي بالاعتماد على طبيعة تأثيره على الأداء التنظيمي إلى صراع فعال وإيجابي يؤدي بدوره إلى رفع الكفاءة والأداء التنظيمي، والصراع السلبي الضار الذي يعيق تحقيق أهداف ومصالح المنظمة وهدر مواردها (عيسى، 2009).

وأشار العميان (2010) بأنه: وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، ويعرف كل من (Ergeneli (2010 و (Abiodun (2014) الصراع بأنه عملية تبدأ عندما يدرك طرف أن الطرف الآخر قد أثر سلباً أو على وشك أن يؤثر سلباً على الأمر محط اهتمامه، وبعبارة أخرى الصراع هو الخلاف الذي من خلاله تنتظر الأطراف المعنية تهديداً لاحتياجاتهم ومصالحهم واهتماماتهم، ويشير أيضاً إلى أن الصراع يكون إما موضوعياً وهو الخلاف حول الأهداف والموارد



والمكافئات والسياسات، أو عاطفياً وتمثل نتائجه في مشاعر الغضب وعدم الثقة، والكرهية، والخوف، والاستياء.

أما (Malhadas 2010) فيشير إلى أن الصراع يغذي المنظمة بالطاقة التي تؤدي إلى التغيير والتي تعطي المؤسسات تحدياً للبقاء والمنافسة بشراة على الموارد المحدودة، وأشار النملة (2007) بأنه: حالة اضطراب وتعطل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه.

ويمكن أن نستنتج مما سبق بأن الصراع التنظيمي هو سلوك إنساني مستمر ومتكرر ناتج بشكل أساسي من عملية التواصل والتفاعل التي تحدث بين الأفراد العاملين في المنظمة، إضافة إلى أن الصراعات التنظيمية لا تتبع من فراغ، بل هناك العديد من المسببات والمصادر التي تنشئ الصراعات مما يؤثر سلباً على فعالية المنظمة.

أسباب الصراع التنظيمي:

إن المتأمل في واقع المنظمات، سيلاحظ وجود الصراع بداخلها بشكل أو بآخر؛ ذلك أن تفاعل العاملين مع بعضهم البعض يحتمل معه ظهور اختلافات بينهم قد تصل حدتها إلى مستوى الصراع السلبي الذي لا يخدم المنظمة، لذلك فإن الصراع في المنظمات من وجهة نظر العديد من الباحثين والكتاب ينشأ لأسباب عدة أشار إليها المهدي وهيبه (٢٠٠٠) والطجم والسواط (٢٠١٣) وهي كالآتي:

أسباب تنظيمية: وهي التي تتعلق بالمنظمة وظروفها الداخلية والخارجية ومنها:

- المنافسة على الموارد المحدودة: وهذا يحدث عندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كليهما للحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحدودة.

- تعارض الأهداف: ويحدث هذا عندما يكون لدى قسم داخل المنظمة أهدافاً يمكن أن تتعارض مع أهداف الأقسام الأخرى.

- تحديد المسؤوليات بشكل غير دقيق: إن تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بالعاملين في المنظمة بشكل غير دقيق يجعلهم في حيرة من أمرهم، ويؤدي إلى غموض الأدوار، ويجعلهم أيضاً غير قادرين على العمل بالأسلوب السليم، وبالتالي تحدث الخلافات والصراعات بينهم، كما يؤدي التحديد غير الدقيق للمسؤوليات إلى ضعف القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، مما يعوق العمل داخل المنظمة، وبالتالي يكون ذلك سبباً للصراعات والخلافات بين العاملين.

- ضعف فاعلية نظام الاتصال: إن ضعف فاعلية نظام الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة قد يؤدي إلى صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات، وبالتالي تكون القرارات متباينة، مما يحدث نوعاً من التناقض.

- التغيير الإداري: قد يؤدي تدوير القيادات الإدارية بالمنظمات إلى إرباك بين الأفراد أو المجموعات داخل تلك المنظمات، الأمر الذي يحتمل معه حدوث الصراعات بين العاملين.

- علاقة القائد بالمرؤوس: هناك بعض السلبيات التي تظهر في علاقة القائد بالمرؤوس في المنظمات، قد تؤدي إلى وجود أشكال مختلفة من الصراعات، فقد يكون القائد استبدادياً متسلطاً مما يؤثر على المرؤوسين، أو يكون ملتزماً بحرفية اللوائح والقوانين ولا يأخذ بروح هذه اللوائح والقوانين، وهناك نوع من القادة يعتبرون أن المرؤوس أداة تنفيذ فقط ولا يشركه في اتخاذ القرار، وبعضهم يمارس النمط المتساهل في الإدارة مما يجعل المنظمة تسير بلا ضوابط، فهذا كله قد يسهم وبشكل كبير في إثارة الصراع داخل المنظمة.

أسباب شخصية: وتمثل هذه الأسباب أموراً تتعلق بشخصية كل من القائد والمرؤوس داخل المنظمة، ومنها:

- التفاوت في الصفات الشخصية: إن اختلاف الصفات الشخصية من فرد لآخر يمكن أن يكون أحد أسباب الصراع، ومن هذه الصفات (السن، القيم والمعتقدات).

- التعارض في الأهداف الشخصية: إن لكل شخص أهدافاً ومصالح قد تتفق مع غيره وقد تختلف، وهذه الأهداف تسبب صراعاً بين العاملين داخل المنظمة.

- الاختلاف في الإدراك: يقصد بالإدراك مجموعة المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر المختلفة، والاختلاف في هذه المعاني من شخص لآخر قد يؤدي إلى حدوث الصراع.



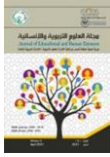
- التركيب السيكولوجي للفرد: إن التركيب النفسي يختلف في داخل الأسرة الواحدة، فقد يكون أحد أفراد الأسرة يميل إلى العدوانية، وآخر يميل إلى التعاون، وهذا بدوره ينعكس على كل منظمات المجتمع، فنلاحظ فرداً لديه حساسية مفرطة، وآخر حاد الطبع، مما يزيد من احتمال ظهور الصراع.
- كما يشير القحطاني ويوسف (٢٠٠١) إلى أن من أسباب الصراعات التنظيمية ما يلي:
 - الاختلافات الثقافية الناتجة عن التنوع الثقافي للعاملين داخل المنظمة.
 - أسباب اجتماعية قد تنتج عند استخدام النمط التسلسلي من قبل القائد؛ مما يفكك الروابط الاجتماعية مع العاملين ويزيد من الصراعات.
 - تعارض مصالح العاملين الشخصية مع المصلحة العامة للمنظمة.
 - تباين القدرات الإدراكية بين العاملين داخل بيئة العمل مما يزيد من الصراعات.
 - المنافسة الشديدة على المناصب القيادية العليا.
 - وجود عينة من العاملين أصحاب اتجاهات عدوانية وغير تعاونية.
 - سوء بناء الهيكل التنظيمي وتوصيف الأدوار بشكل غير واضح للعاملين.
 - زيادة الاعتماد المتبادل بين العاملين داخل المنظمة.
 - التمييز بين العاملين في توزيع الموارد.
- وبذلك تعود أسباب الصراع التنظيمي غالباً إلى خلل في السلوك الإداري كضعف فعالية جهاز الاتصالات بين الأفراد والجماعات وفقدان التعاون بينهم داخل المؤسسة، أو بسبب التصادم الشخصي بينهم نتيجة تباين القيم أو تعارض أهداف العمل وخاصة في ظل عدم وجود معايير واضحة للأداء.

خصائص الصراع التنظيمي:

- تتمثل خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي (العميان، 2010):
 - ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
 - يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
 - يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
 - ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
 - يفرض الصراع أعباء وتكاليفاً باهظة على الأطراف المعنية طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغبها في النهاية.
 - على حسم الصراع برضا أطرافه أو بالإكراه.
- أما العتيبي (٢٠٠٦)، ونقبيل (2009) فقد حددا الخصائص الأساسية للصراع فيما يلي:
 - أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
 - وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
 - أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
 - يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
 - تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف حتى ينتهي الصراع.

أنواع الصراع التنظيمي:

- تتعدد أنواع الصراع التنظيمي في المنظمات كبيرة الحجم، والتي تتميز بتعدد وتشابك العلاقات، وتكون على النحو الآتي (الخريسات والعوالمه، 2016):
 - الصراع على مستوى الفرد: ويحدث هذا الصراع أثناء قيام الفرد بعملية ممارسة عملية اتخاذ القرار، أو لدى حدوث تعارض بين أهداف وقيم ومعايير الشخص الداخلية، وأشار الباحثين إلى أن الفرد قد يتعرض لأكثر من نوع من هذا الصراع النفسي اعتماداً على طبيعة الموقف الذي يتعرض له ومنها: الصراع الناتج من



المفاضلة بين خيارين مرغوبين وما يمكن أن يترتب من شعور بالندم نتيجة لاختياره بديلاً عن الآخر، والصراع الناتج من عملية الاختيار بين بديلين غير مرغوبين، ولكن تكون عملية الاختيار للبديل الأقل ضرراً ويشار إلى أن هذا النوع لا يقوم بحل الصراع بل يؤدي إلى الوقوع بنوع آخر من الصراع، وصراع القبول والرفض وهنا يجب أن يكون لأحد البديلين وزن نسبي أقوى ليتم قبوله ورفض الآخر، وصراع الدور عندما يحاول الفرد التوفيق بين أكثر من دور ويفشل في ذلك مما يؤدي صراع بينه وبين ذاته.

الصراع بين الأفراد: يحدث هذا النوع من الصراع بين شخصين بالدرجة الأولى نتيجة لتفاعل الأشخاص مع بعضهم البعض، واختلاف حاجاتهم والأدوار التي يقومون بها، أو اختلاف مدركاتهم للأشياء وتباين قدراتهم في الاتصال، وقد يمتد ليشمل أقارب أطراف الصراع في مراحل لاحقة.

الصراع داخل الجماعة: ويحدث هذا النوع من الصراع نتيجة لاختلافات فكرية أو شخصية بين أفراد الجماعة الواحدة.

الصراع بين الجماعات: ويحدث نتيجة لوجود تنافس على الموارد التنظيمية أو تعارض في المصالح والأهداف بين الجماعات، أو محاولة جماعة تعظيم مصالحها على حساب الجماعات الأخرى.

الصراع داخل المنظمة: ويتميز هذا النوع من الصراع بحدوثه باتجاهين الصراع الرأسي الذي يحدث بين المدير والموظف، والصراع الأفقي الذي يحدث بين المدراء أنفسهم أو بين الموظفين مع بعضهم.

الصراع بين المنظمات: وهنا تتصارع المنظمات للسيطرة على أسواق معينة أو قيادة السوق.

مراحل الصراع التنظيمي:

يمر الصراع بعدة مراحل حتى يظهر وتظهر نتائجه، وقد اختلف الباحثون في عددها ومسمياتها، وفيما يلي عرض لبعض ما توصل إليه الباحثون حول هذه المراحل (الجمال، 2015، طوالبه، 2008، عوض، 2008، الجندي، 1998):

مرحلة الصراع الكامن: وهي المرحلة التي لا يدرك فيها الأطراف وجود صراع ظاهر، وتتمثل في التذمر من الوضع الراهن، وقد لا تكون سبباً في بدء الصراع، وهناك بعض الظروف السابقة التي قد ترتبط بالصراع الكامن وتخلق الفرص المناسبة لظهور الصراع، مثل الاعتماد المتبادل في العمل والسياسات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، والاختلاف حول أهداف المنظمة، وصعوبات الاتصال، والقيم الشخصية لأفراد التنظيم، فمثل هذه الظروف السابقة ينشأ من خلالها الصراع.

مرحلة إدراك الصراع: في هذه المرحلة تتم بلورة الشخص أو الجماعة لموضوع الصراع وتشخيص الأمور لإدراك السبب الذي أدى إليه، ومن ثم تكوين الموقف والاستجابة له بشكل ما.

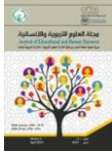
مرحلة الشعور بالصراع: وفي هذه المرحلة تشعر الأطراف المتصارعة بوجود الصراع، وبحالة من التوتر والغضب والانزعاج، وتعتبر هذه المرحلة متداخلة مع المرحلة السابقة، وغالباً ما يصعب الفصل بينهما، فحينما يتولد القلق عند الفرد بشأن الصراع المدرك يصبح أمامه هدف مرئي يحاول النيل منه لغرض تخفيف هذا القلق أو إزالته.

مرحلة إظهار الصراع: يتولد الصراع من الإدراك والشعور إلى واقع؛ ذلك عندما تصل الأمور إلى ذروتها، ويبدأ كل طرف من الأطراف بإظهار صورة مختلفة من السلوك أثناء المناقشة أو أي موقف من مواقف الصراع سلباً أو إيجاباً ويحتل أن تحتوي هذه المرحلة على استعدادات لإدارة الصراع من خلال الأساليب المختلفة.

مرحلة مخرجات الصراع: وتتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو الكبت، فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع، فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل لم يرض الطرفين، فسيؤدي ذلك إلى كبت كل طرف شعوره بالصراع، وهذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.

إيجابيات وسلبيات الصراع التنظيمي:

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع التنظيمي شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده في المؤسسة بمستوى منخفض يسبب الركود أو يؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة



عالية يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المؤسسة فهو مطلوب (Rogers,2006)، والقيادات الناجحة هي التي تستطيع إدارة الصراع التنظيمي وتحليله والتعامل معه بأساليب علمية وتحويل سلبياته إلى إيجابيات، والاستفادة منه في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية (Rahim,2001) حيث تعزز في الأطراف المتصارعة قيم التعاون، وروح العمل الجماعي، واحترام أفكار الآخرين وآرائهم، وتلبية احتياجاتهم، وصولاً إلى حلول إيجابية لجميع القضايا محط الصراع (Agwu,2013).

وبذلك فالصراع التنظيمي ليس سلبياً فقط بل له إيجابيات أيضاً من أهمها:

إثارة ملكات الإبداع والابتكار، وارتفاع نسبة اهتمامات الأفراد والجماعات، والقيام بحل العقبات والصراعات والمشكلات التي تواجه العاملين في العمل، والتوجه نحو استخدام طرق وحلول مبتكرة جديدة في العمل، واكتساب مهارات المشاركة وطرح الآراء والحوار البناء، وزيادة نسبة المساهمة في صناعة القرارات، وأما السلبيات فهي: انخفاض إنتاجية العاملين وتراجع مستوى الأداء، وتفاقم الأوضاع، وسوء العلاقات التي تصبح قائمة على الشكوك من الآخرين، مما يقتل روح المبادرة والإبداع، ويزيد من معدل دوران العمل نتيجة تسرب العاملين، وانخفاض نسبة الانتماء لدى العاملين وتراجع الرضا الوظيفي، وتدني روحهم المعنوية وميلهم إلى الأنانية والانطوائية (مصلح ومشاركة، 2016).

إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام:

تركز إدارة الصراع التنظيمي على الطريقة والأسلوب في احتواء القائد للصراع التنظيمي الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة سواء بينه وبين العاملين معه أو بين العاملين مع بعضهم أو بينهم وبين النمط السلوكي الذي يفضله التنظيم وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين، ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الإداري (الشماع وحمود، 2007).

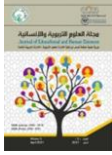
ويعتبر التشخيص السريع للصراع التنظيمي منذ بدايته وقبل صعوبة معالجته من العناصر المهمة لإدارته، وقد يحقق الفوائد التالية:

تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها، وتقليل الجهود المبذولة مع تخفيض في التكاليف والاقتصاد في النفقات، وهناك مجموعة من الوسائل التي تمكن القيادات من تشخيص الصراع أهمها: إنشاء صندوق للشكاوى والاهتمام بإجراءات شكاوى العاملين، وفتح قنوات الاتصال وتطبيق سياسة الباب المفتوح، وإجراءات المقابلات المتحققة مع مختلف الأطراف عن طريق وحدة متخصصة في هذا المجال، وإجراء البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء على العاملين والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة، عقد الاجتماعات المصغرة والمتواصلة لعرض المشكلات ومناقشتها (العبيدي، 2008).

ولقد أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتاً ليس باليسير من أوقات القيادات، فجانبا الوظائف الأساسية للقيادات فإنهم يخصصوا جزءاً من وقتهم للتعامل مع الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة دائمة تعايش المؤسسات، فهناك نسبة كبيرة من القيادات في مختلف المستويات التنظيمية يخصصون حوالي 25% من أوقاتهم في إدارة الصراع التنظيمي، وأصبح التعامل مع الصراع التنظيمي من الواجبات الأساسية التي تضطلع بها القيادات في عملها اليومي (القهيوي، 2015)، حيث أن الصراع التنظيمي يعتبر أحد جوانب السلوك الإنساني في بيئة العمل، والتعرف على عوامل هذا الصراع في بيئة العمل يسهل عملية فهمه وتحليله، وبالتالي يسهل التعامل معه بأسلوب إيجابي وإدارته إدارة علمية بناءة.

ويواجه القائد الصراع التنظيمي في المدارس بطريقتين، تكون الأولى باشتراك القائد بالصراع التنظيمي مع أفراد المؤسسة حول سبل تحقيق الأهداف وتوزيع المسؤوليات، وتكون الثانية بقيام القائد بدور الوسيط في حل الصراع بين الأطراف المتصارعة، وفي ضوء هاتين الطريقتين فإن احتواء القائد للصراع التنظيمي يعد نقطة إيجابية لتحقيق الأهداف وتحويل الصراع إلى طاقة تدفع عجلة الإنتاج والتقدم إلى الأمام (حسين، 2004).

وهناك العديد من المهارات التي يقوم بها القادة لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين، للوصول إلى نتائج إيجابية، ومن هذه المهارات التعرف إلى مشاعر الآخرين، والتحلي بالصبر، والالتزام بالحياد والتركيز على المشكلة في حل الصراع، والمقدرة على إيجاد حلول ترضي جميع أطراف النزاع، والفهم الدقيق للمعاني،



والتأكد من صحة المعلومات المتوفرة، وعدم الاعتماد على مصدر واحد للحصول على المعلومات (Todd & Mckeen, 1992).

إن معرفة القيادات بأساليب إدارة الصراع التنظيمي وميولهم الإيجابية تجاه التعامل مع مشكلات الصراع مهمة جدًا للتعامل الصحيح مع ظاهرة الصراع، وتعدد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها القادة، وقد يعود هذا إلى موقف الصراع وطبيعته وإلى طبيعة الأفراد المتصارعين، وتعد إدارة الصراع داخل المؤسسات التربوية إحدى المهارات التي يجب أن تحيط بها القيادات، وتتعامل معها بحكمة نظرًا لأهميتها في إدارة شؤون الموظفين.

خطوات إدارة الصراع التنظيمي:

هناك عدد من التوجيهات التي تزيد من قدرة القائد على إدارة الصراع التنظيمي، وهي تحديد أسباب وقوع الصراع، والاستماع الجيد لأطراف الصراع، والاتصال العاطفي مع أطراف الصراع، والبحث عما يخفيه الصراع من خوف، ورغبة، ومصالحة، بالإضافة إلى أن هناك عدد من الخطوات الواجب اتباعها عند إدارة الصراع التنظيمي مثل تشخيص الصراعات الموجودة بالمنظمة، وتحديد آثار الصراعات سلبية أم إيجابية، ومعرفة مستوى الصراع، والمرحلة التي يمر بها، وتحديد من هم أطراف الصراع هل هم أفراد، أم جماعات، أم أقسام، كذلك البحث عن مصادر وأسباب الصراع في التنظيم، ومعرفة موضوع الصراع، وقضية الخلاف جوهرية أم شخصية، والاستماع والإنصات إلى أطراف الصراع لكشف الحقائق والوقوف على مدى حدة الصراع، وطرح عدد من البدائل لإدارة الصراع الموجود، وتحديد المنافع والأضرار المحتملة لكل بديل، واختيار البديل الملائم لجميع الأطراف، وتطبيق البديل الملائم، وتقييم نتائج تطبيقه لتحديد درجة النجاح في الحل (القحطاني، 2009، حسن، 2007).

إجراءات إدارة الصراع التنظيمي:

هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب أن يقوم بها القائد لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التربوية كمدارس التعليم العام ومن أهمها: إيجاد بيئة متعاونة بين العاملين تتبنى أهداف مشتركة لهم يسعون إلى تحقيقها ليحل محل المناقشة غير السليمة وتنمية ثقافة الحوار والمناقشة بينهم، واستخدام معايير موضوعية لتقييم العاملين داخل المؤسسة التربوية دون الانحياز لأحد العاملين على حساب الآخر، ومراعاة التنسيق بين العاملين لإنجاز الأعمال من خلال مجموعة العمل التي تتفق وقدراتهم وليس من خلال الأفراد، والعمل على إيجاد قنوات اتصال واضحة بين كافة العاملين داخل المؤسسة التربوية، ومراعاة العدالة في توزيع المكافآت والحوافز بين العاملين في ضوء مجموعة من المعايير الموضوعية، وتنويع المهام والأدوار وفقًا لمؤهلات وخبرات العاملين وإزالة سبب الصراع الناشئ عن الغموض في الدور وعدم وضوحه (عبد الرزاق، 2013).

دور القادة في إدارة الصراع التنظيمي:

دعم التعاون بين الأفراد العاملين للسيطرة على الصراع، مما يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وأن ينظر للصراع داخل المدارس نظرة إيجابية بحيث يقودها إلى تحقيق أهدافها، وأن يجعل التنافس بين العاملين إيجابيًا ليؤثر على إحساسهم بفعالية الإدارة ويزيد من انتمائهم للمدرسة لتساعد على رفع الروح المعنوية لديهم وتحقيق أفضل النتائج، كما يقوم القائد بتصميم برامج تدريبية للقيادات التربوية التابعة له لتدريبهم على مهارات إدارة الصراع من خلال المشاركة الفعالة، كما يقوم بالعمل على معرفة أسباب الصراع ومدى تطوره والأساليب المناسبة لحل الصراع (عبد الغني، 2004).

ومن هنا تبرز أهمية الدور الذي يقوم به القائد في مدارس التعليم العام في اختيار الأساليب الملائمة لموقف الصراع والوصول بالصراع من الآثار السلبية إلى الآثار الإيجابية التي تقود المؤسسة إلى التطوير والإبداع.

كفايات القادة لإدارة الصراع التنظيمي:

الكفايات الواجب توافرها لدى القادة في مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي كفايات إنسانية وتشمل الموضوعية في التعامل مع المواقف، وتشجيع النقاش والحوار، واستخدام النصح والإرشاد، وتشجيع المشاركة الجماعية في تنفيذ القرارات، والقدرة على بناء علاقات إنسانية جيدة مع المعلمين، وتشجيع التعاون والنفاهم والتخطيط والعمل المشترك، ودعم قنوات التواصل بين المعلمين وقائد المؤسسة التربوية، والاحترام



المتبادل ومراعاة المصلحة العامة، وكفايات فنية وتتضمن تفهم كل من القائد والعاملين لأعمالهم، وإنجازها، وفقاً للأنظمة، والتعاميم، والقدرة على إدارة الصراع التنظيمي بجميع مستوياته ومراحلها، والوعي بالآثار المترتبة على وقوع الصراع، كذلك الإلمام بالتجارب الناجحة في إدارة الصراع التنظيمي والاستفادة منها، والإلمام بأسباب وقوع الصراع في المدارس، ومعرفة المفاهيم الخاصة بإدارة الصراع، وتقديم دورات في فن التعامل مع الآخرين، والمتابعة المستمرة للجديد في مجال إدارة الصراع، والإلمام بالدراسات والبحوث في مجال إدارة الصراع، بالإضافة إلى الكفايات التصورية وتشمل التحلي بالصبر عند مواجهة الصراعات والخلاف، والتصرف بحكمة عند مواجهة الصراعات، والقدرة على وضع استراتيجيات مناسبة لمواجهة الصراع، والقدرة على تحديد المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، وتبني الأسلوب العلمي في إدارة الصراع التنظيمي (القحطاني، 2009، وموكلي، 2017).

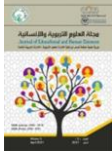
أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

هناك العديد من أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد بالمؤسسات التربوية، إلا أن معظم الكتاب والباحثين ركزوا على مجموعة من الأساليب، وإن اختلفت التسميات إلا أنه يمكن عرضها فيما يلي:

أسلوب التعاون: يسمى بأسلوب الربح، فلا يوجد به خسارة أحد الأطراف نتيجة لمكسب الآخر، حيث يهيئ مكسباً لكل أطراف الصراع ونتائج أفضل لجمع الأطراف، ويتميز باهتمام كبير بالأفراد والأداء داخل المؤسسة، وتقوم به القيادات عندما تلمس ميل أطراف الصراع للتعاون فتشجعهم على الحل وتطلب منهم الجلوس لذلك الغرض، وتقوم القيادات بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة، وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع هذه الأطراف حتى يتم علاج الأمر علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع، بعد إتاحة الفرصة لجميع أطراف الصراع لعرض وجهات نظرها وبحث الاختلافات بينها، حيث ينصب النقاش على تحديد المشكلة وتحليلها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على قدرة القيادات على التدخل في الوقت المناسب، وجهد كبير من أجل إنجاحه لأنه يحتاج إلى تكامل كبير في وجهات النظر، ويكون هذا الأسلوب مناسباً في كثير من الحالات منها: عندما لا تعاني أطراف الصراع من ضغوط الوقت وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع مع الإقتناع بأهمية المصالح المشتركة، وعندما تكون القضايا والموضوعات استراتيجياً، وعندما يكون موضوع الصراع مهماً لكل أطراف الصراع، وعندما يراد التخلص من مشاعر السلبية التي تنشأ من خلال الصراع، وعندما يراد الوصول إلى حل متكامل خاصة إن كان مصالح كلا الطرفين مهمة للطرف الآخر، وعندما يراد معرفة مشاعر أطراف الصراع واتجاهاتها (مصطفى، 2005).

أسلوب استخدام السلطة: يتمثل هذا الأسلوب في عدم التعاون والحزم بالربح والخسارة، ويخلق موقفاً به طرف رابح وآخر خاسر أجبر على الخضوع لسلطة أقوى، ولا يحل الصراع غالباً، بل يضغته ويجعله كامناً تحت السطح أو تحت الرماد، وتلجأ القيادات لاستخدامه مستندة إلى قوة المركز وما تمتلكه من سلطات من خلال إجبار وتهديد الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهات نظرها ومقترحاتها، وتتجاهل حاجات أطراف الصراع واتجاهاتها ولا تبحث عن أسباب الصراع ومعالجتها، بقدر ما تركز على إنهاء الصراع أخذه في الاعتبار مصالح المؤسسة، والعمل بالدرجة الأولى أو مصلحة أحد الأطراف، فحينما يكون الصراع بين الزملاء قد يلجأ أحد أطراف الصراع إلى إقناع القائد بموقفه ومن ثم ممارسة الإجبار على الطرف الآخر، مما قد يزيد الصراع بين الأطراف المتصارعة ومع القائد نفسه، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في بعض الحالات منها: إذا كانت القضية طارئة وهناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات سريعة، وعندما يتضح للقائد أن الخلاف قائم لرغبة فرد أو مجموعة على مصلحة فرد أو مجموعة أخرى، وعند الرغبة في تطبيق إجراءات غير مرغوبة وغير مستحسنة لدى البعض، وفي حالة تطبيق أنظمة أو قواعد جديدة ولا تلقى تأييد من الآخرين (الخشالي، 2004).

أسلوب الحل الوسط: يتميز هذا الأسلوب بمبدأ الأخذ والعطاء للوصول إلى حل وسط وبقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويسمح بوجود حل لمعظم الصراعات ولا ينتج طرفاً رابحاً وآخر خاسراً، وتتبنى القيادات موقفاً وسطاً بين التشدد والتعاون عندما لا تكون هناك أرضية مشتركة للتعاون، وتبحث بالتعاون مع أطراف الصراع عن تحقيق الرضا الجزئي للأطراف المتصارعة من خلال تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في حالات منها: في مرحلة مبكرة من الصراع مثل



التشخيص السريع للمشكلة، وفي حالة إذا تساوت قوة طرفي الصراع، وفي حالة الرغبة في الوصول إلى تسوية مؤقتة للمسائل العالقة وحلول عاجلة في حالة ضيق الوقت، ولا يكون فاعلاً في حالة وجود طرف قوى وأخر ضعيف لأن الجانب القوي سيعارض الحلول المطروحة (مصطفى، 2003).

أسلوب المجاملة: تتصرف القيادات كما لو كانت تعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت وتدعو أطراف الصراع إلى التعاون لمحاولة تقليل التوتر، وتستخدم القيادات هذا الأسلوب عندما يكون الصراع طارئاً لتجنب لوم أي طرف من أطراف الصراع، وتضع ترضية أطراف الصراع نصب عينيهما لتحفظ معهم بعلاقات جيدة فتقبل وجهات نظرهم، وتسعى لاسترضائهم، ولا سيما إذا كان الصراع غير ذي أهمية، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في حالات منها: عندما يكون الصراع أساساً قائماً على اختلاف الصفات الشخصية للأطراف المتصارعة، وعندما يكون الصراع حاداً وتصل أمور الصراع إلى الذروة وهناك حالة لعمل نوع من التهدة في الموقف، ولكن هذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم لأن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل، وغير فعال إذا اعتقد أحد أطراف الصراع أن هناك نوعاً من الانحياز أو المحسوبية في إدارة الصراع (العمامرة، 2015).

أسلوب التجنب: يتمثل هذا الأسلوب في عدم التعاون وعدم الحزم ويترجم غالباً بتأجيل الصراع، فاهتمامات كل الأطراف لا تعتبر ولا تتابع وهناك اهتمام قليل بالأفراد والأداء داخل المؤسسة، ويقصد به عملية التهرب أو الانسحاب من إدارة الصراع، ويتضح ذلك عند القيادات عند إهمالها أو تجاهلها مواقف معينة في إدارة الصراع، كمثل تجنب حضور اجتماعات معينة، وتستخدم القيادات هذا الأسلوب على أمل أن تتحسن المواقف من تلقاء نفسها بمرور الزمن، وللمحافظة على التجانس والهدوء النسبي للصرعات الموجودة في العمل ومنع نقشي الشعور الواضح بالغضب، ومن أجل تأجيل اتخاذ القرارات لحين توافر معلومات جديدة تفيد في حل المشاكل، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في حالات منها: المواقف التي تكون فيها مشكلة الصراع قليلة الأهمية ويسيرة بحيث لا تستحق التدخل وبذل الجهد من القائد، وإذا كانت الأطراف المتصارعة قادرة على حل الصراع القائم بفاعلية، وإذا كانت هناك أطرافاً أخرى يمكنهم إدارة الصراع أفضل من القائد، وإذا كانت مخاطر علاج الصراع أكبر من مكاسبه (عبد العليم، 2010).

أن لكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع مزايا وعيوب مما يجعله يختلف باختلاف حالة الصراع، وبما أن القيادات في المؤسسات التربوية يمكنهم أن يستخدموا أحد هذه الأساليب السابقة لإدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد، فعليهم أن يحددوا الأسلوب المناسب في ضوء النتائج.

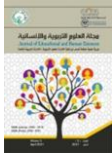
ثانياً: الدراسات السابقة

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، والمتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام، وجاء عرضها على النحو من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة علوان (2017) إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، والكشف عن الدلائل الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، وبلغت عينة الدراسة (140) نائب مدير (400) معلماً ومعلمة، أما منهج الدراسة فهو المنهج الوصفي، واقتصرت أداة الدراسة على الاستبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أسلوب التعاون هو أكثر أساليب إدارة الصراع ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وجاء بدرجة كبيرة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لجميع الأبعاد ماعدا بعد أسلوب التسوية، حيث توجد فروق لصالح الذكور كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة لجميع الأبعاد.

هدفت دراسة عسيري (2016) إلى تحديد مستوى ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بأبها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على جميع قادة المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمكتب التربية والتعليم بأبها، وتوصلت الدراسة أن مستويات ممارسة أساليب الصراع التنظيمي (المجاملة، التجنب، السلطة وفرض الحلول التسوية، التعاون



والتكامل) لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بأبها تراوحت بين مرتفع ومتوسط، وحاز أسلوب التعاون والتكامل على المرتبة الأولى بينما احتل أسلوب التجنب المرتبة الأخيرة، وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء قادة المدارس مزيداً من الصلاحيات في إدارة الصراعات التنظيمية في مدارسهم، وتوجيههم نحو اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع الموقف وطبيعة الصراع ونوعية العاملين وسماتهم الشخصية. هدفت دراسة مقابلة (2012) إلى الكشف عن مستوى ممارسة مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع، ومعرفة علاقة هذه الاستراتيجيات بالمتغيرات التالية (الجنس الخبرة المؤهل العلمي)، وتمثلت عينة الدراسة في (227) مساعداً ومساعدة يمثلون مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج الدراسة، أما أداة الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر مساعديهم من الرتبة الأولى إلى الرتبة الرابعة على التوالي جاء على الشكل الآتي (التجنب الهيمنة، التوفيق، التعاون)، عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى ممارستهم لأساليب إدارة الصراع تبعاً لمتغير الجنس، وجود فروق دالة إحصائية تبعاً للخبرة، ولمتغير المؤهل العلمي.

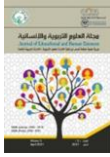
هدفت دراسة حجير (2012) التعرف على أسباب الصراع والمشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في إدارتهم للصراع وتعرف أساليب إدارة الصراع المتبعة لدى مديري المدارس بالإضافة إلى تعرف تأثير متغيرات الجنس، المؤهل التربوي، عدد سنوات الخبرة) في آراء مديري المدارس الثانوية بأساليب إدارة الصراع المتبعة من قبلهم، أما عينة الدراسة فقد تكونت من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص والبالغ عددهم (30) مديراً ومديرة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج الدراسة، أما أداة الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبانة بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع مديري المدارس للتعرف على أسباب الصراع بالمدرسة والمشكلات التي تواجههم في إدارتهم للصراع، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يمارس مديرو المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص أساليب إدارة الصراع بدرجة ممارسة مرتفعة من وجهة نظرهم، وجاء ترتيب أساليب إدارة الصراع حسب درجة ممارستها على الشكل الآتي: تدريب الحساسية، التعاون، التسوية، المجاملة، استخدام السلطة، وأخيراً التجنب.

هدفت دراسة الخالدي (2008) إلى التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومستوى الروح المعنوية للمعلمين، وتتكون عينة البحث من المعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعددهم (300) معلم، وتوصل البحث إلى هناك علاقة ارتباط موجبة بين الأساليب التعاونية لإدارة الصراع التنظيمي (أسلوب التعاون، أسلوب التسوية) لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين، وأن هناك علاقة ارتباط سالبة بين الأساليب غير التعاونية لإدارة الصراع التنظيمي (أسلوب الإيجار، أسلوب التجنب) لدى مديري المدارس الثانوية والروح المعنوية للمعلمين.

هدفت دراسة المومني (2003) إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد والأسلوب المعتمد في إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على مجتمع المديرين والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم المديرين والمعلمين للمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن كان مناخاً إيجابياً بدرجة متوسطة، وبالنسبة إلى تقييم متغير أسلوب إدارة الصراع في استجابات عينة المديرين فقد جاء بالمرتبة الأولى الأسلوب التعاوني يليه التشاركي ثم التوفيق التكميلي يليه التنافسي فالتجنب، أما استجابات المعلمين فكانت على الترتيب التالي: الأسلوب التعاوني ثم التجنب فالتشاركي يليه التوفيق التكميلي وأخيراً التنافسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة Dogan (2016) إلى تقييم أسباب الصراعات التي تحدث في المؤسسات التربوية وفقاً لتصورات وآراء المعلمين واستراتيجيات حل الصراعات المستخدمة وبناء نموذج يستند إلى البيانات التي تم الحصول عليها في الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في (216) معلماً ومعلمة في تركيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة والأسئلة المفتوحة في المقابلة، ومن أهم النتائج



التي توصلت إليها الدراسة : إن أسباب الصراعات التي تحدث في المدرسة متنوعة فهناك أسباب راجعة للفروق الفردية وأسباب تتعلق بإدارة المدرسة منها: مشاكل في التواصل وعدم على التدريب الكافي لإدارة الصراع ومواجهته وطرق توزيع العمل، وأن أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل الإدارة وللمعلمين بالترتيب هي (المصالحة، التجنب التعاون، الحل الوسط الهيمنة وإن المعلمين يستخدمون أسلوب التجنب والمصالحة في النزاعات عندما يتعرضون للنزاع مع المدير، وعدم وجود أي سياسة إدارية مشتركة لاتخاذ القرار بين الإدارة والمعلمين في المدرسة.

هدفت دراسة Al-jawazneh (2015) إلى دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الصراع على الالتزام التنظيمي الاستمراري، المعيارى، العاطفى) للموظفين في شركات الأدوية بالأردن وتم توزيع (253) استقصاء، وتم استرجاع (185) استقصاء صحيح من (14) شركة من شركات الأدوية بالأردن، وتوصل البحث إلى أن هناك تأثير ايجابي لاستراتيجيات إدارة الصراع التعاونية التعاون - الحل الوسط - الاستيعاب على الالتزام التنظيمي (الاستمراري، المعيارى، العاطفى) للموظفين، وأن هناك تأثير سلبي لاستراتيجيات إدارة الصراع غير التعاونية (التجنب الإيجابى) على الالتزام التنظيمي (الاستمراري، المعيارى، العاطفى) للموظفين في شركات الأدوية.

هدفت دراسة Römer et al (2012) إلى معرفة تأثير سلوكيات القادة الإدارة الصراع كطرف ثالث على العلاقة بين الصراع بين الموظفين ومستويات الإجهاد التي يمكن أن يكون لها تأثيرات هامة على رفاهيتهم، وتم دعوة جميع العاملين وعددهم (341) مفردة من شركة للتأمين في هولندا لاستكمال الاستبيان، وتوصل البحث إلى أن استراتيجية التعاون تؤدي إلى تخفيف أثر أنواع الصراع الثلاثة (المهام- العملية - العلاقات على ضغوط الصراع) وهذا يؤدي إلى زيادة رفاهية الموظفين، أما سلوك إدارة الصراع الذي يتميز بالإجبار يؤدي إلى زيادة ضغوط الموظفين من الأنواع الثلاثة للصراع مما يؤدي إلى انخفاض رفاهية الموظفين إما استراتيجية التجنب تؤدي إلى تضخيم الضغوط عندما تتعلق الصراعات بالمهام فقط.

هدفت دراسة Lee (2008) إلى دراسة العلاقة بين أنماط التعامل مع الصراع التي يستخدمها المديرون ورضا المرؤوسين عن الإشراف، حيث تم توزيع الاستقصاء على (139) موظف يعملون في الصناعات الرئيسية في ماليزيا، وتوصل البحث إلى أن أساليب إدارة الصراع التعاونية التعاون الحل الوسط والاستيعاب لها تأثير إيجابي على رضا المرؤوسين عن الإشراف، وبالتالي على العلاقة بين المدير والمرؤوس، وأن أساليب إدارة الصراع غير التعاونية (التجنب الإيجابى) لها تأثير سلبي على رضا المرؤوسين عن الإشراف، وبالتالي يؤدي ذلك إلى التضارب في التفاعل الاجتماعي بين المدير والمرؤوس.

هدفت دراسة Mirzeoglu (2007) إلى التعرف على الأساليب التي يستخدمها مديري مدارس التربية الرياضية والبدنية بتركيا في مواجهة الصراع الذي يحدث في المدارس، والتعرف على رأى مجموعة من العاملين تجاه سلوك الإدارة في التعامل مع الصراع الذي يحدث بينهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على (38) مديراً و(70) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم أفراد العينة يقررون بضرورة استخدام أساليب إدارة الصراع التالية: أسلوب حل المشكلات، أسلوب التجنب، أسلوب التضحية، أسلوب الهيمنة، أسلوب التعويض، وأن مديري المدارس ليس لديهم أسلوب معين يعتبر الأكثر استخداماً، بينما يفضل المعلمون أسلوب حل المشكلات في كثير من الأحيان.

هدفت دراسة Ocotoni and cotoni (2003) التعرف إلى أساليب إدارة الصراعات داخل المدارس الثانوية في ولاية اوشن في نيجيريا، وكذلك توضيح ومناقشة وتحليل الأسباب والطرق المختلفة لإدارة الصراع، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، كما تم جمع البيانات الثانوية من خلال الوثائق الرسمية والمقابلات الشخصية، وتمثل مجتمع الدراسة في (360) مدرسة ثانوية في ولاية اوشن، وقد تم اختيار (36) مدرسة كعينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: هناك أنواع عديدة للصراع هي: الصراع بين الإدارة والهيئة التدريسية والصراع بين الهيئة التدريسية والطلاب والصراع بين المجتمعات والمدارس، وأن أسباب الصراع



شملت (عدم تمتع الموظفين بالرفاهية، وإحالة الموظفين إلى التقاعد بالإجبار، وعدم الكفاءة الإدارية، والصدمات الشخصية، وأن معظم مديري المدارس ليسوا على دراية بأساليب إدارة الصراع. هدفت دراسة **Henkin (2000)** إلى التعرف على الأساليب المفضلة في إدارة الصراع لدى مديري المدارس بمدن جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أنه نادراً ما يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراع، وأن أكثر أساليب إدارة الصراع استخداماً من قبل المديرين هو أسلوب التعاون، وجاء ترتيب أساليب إدارة الصراع حسب درجة تفضيلات المديرين لها كأسلوب التعاون وأسلوب المنافسة وأسلوب التجنب. هدفت دراسة **Campbell (1994)** التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التي يفضل مدير المدارس الثانوية استخدامها في الجنوب الغربي من أميركا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (169) مدير من مديري المدارس الثانوية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي يفضلها مديرو المدارس الثانوية في إدارة الصراع تبعاً لمغيبات الجنس والوظيفة والمستوى الوظيفي، كذلك أشارت النتائج إلى أن المديرين يفضلون إدارة الصراع باستخدام أسلوب التعاون مع المعلمين، وأظهرت المقابلات مع هؤلاء المديرين أنهم يستخدمون الأساليب المتنوعة في إدارة الصراع وفق موقف الصراع، وأنهم غير ملتزمين بأسلوب معين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، والاطلاع على أهدافها اتضح أنها تتفق مع بعضها من ناحية الهدف العام لها وهو إدارة الصراع التنظيمي، وإن اختلفت في الأهداف الجزئية لها بحسب منطلق وهدف كل دراسة، وتناول هذا الاختلاف فيما يلي: تحديد مستوى ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بأبها، وإلى الكشف عن مستوى ممارسة مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع، وإلى التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومستوى الروح المعنوية للمعلمين، وإلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد والأسلوب المعتمد في إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة، وإلى تقييم أسباب الصراعات التي تحدث في المدرسة وفقاً لتصورات وآراء المعلمين واستراتيجيات حل الصراعات المستخدمة، وإلى دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الصراع على الالتزام التنظيمي للموظفين في شركات الأدوية بالأردن، وإلى معرفة تأثير سلوكيات القادة لإدارة الصراع كطرف ثالث على العلاقة بين الصراع بين الموظفين ومستويات الإجهاد التي يمكن أن يكون لها تأثيرات هامة على رفاهيتهم، وإلى دراسة العلاقة بين أنماط التعامل مع الصراع التي يستخدمها المديرين ورضا المرؤوسين عن الإشراف، وإلى التعرف على الأساليب التي يستخدمها مديري مدارس التربية الرياضية والبدنية بتركيا في مواجهة الصراع الذي يحدث في المدارس، والتعرف على رأى مجموعة من العاملين تجاه سلوك الإدارة في التعامل مع الصراع الذي يحدث بينهم، والتعرف إلى أساليب إدارة الصراعات داخل المدارس الثانوية في ولاية اوشن في نيجيريا، وكذلك توضيح ومناقشة وتحليل الأسباب والطرق المختلفة لإدارة الصراع، والتعرف على الأساليب المفضلة في إدارة الصراع لدى مديري المدارس بمدن جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في وضع الإطار النظري لورقة العمل والتعرف على نتائج الدراسات وتوصياتها والاستفادة منها في تحديد أهمية ورقة العمل، ونتائجها، إضافة للتوصيات التي توصلت لها لتدعيم ورقة العمل الحالية.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والذي يهتم بالتعرف على المتغيرات المتعلقة بالدراسة وجمع البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة.



مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مدارس التعليم العام منطقة مكة المكرمة، ونظرًا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة، فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة؛ حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 400 موظف وموظفة من معلمين وإداريين في المدارس وهم الذين أجابوا على أسئلة الاستبيان.

أداة الدراسة:

قامت الدراسة باستخدام الاستبيان، وقد تضمن الاستبيان قسمين؛ حيث يتناول القسم الأول منه الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والتي تتمثل في (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) في حين يوضح القسم الثاني من الاستبيان العبارات المتعلقة بأبعاد الدراسة، ويتضمن 25 عبارة موزعة على خمسة أبعاد (استراتيجية التجنب، استراتيجية التنازل، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية السيطرة) وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشده) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوى
1 – 1.79	منخفضة جدًا
1.80 – 2.59	منخفضة
2.60 – 3.39	متوسطة
3.40 – 4.19	مرتفعة
4.20 – 5.00	مرتفعة جدًا

صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للتأكد من صدق أداة الدراسة المستخدمة من خلال القيام بتوزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (30) من العاملين في مدارس منطقة مكة المكرمة، وذلك لتحديد مستوى التجانس الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع أسئلة أداة الدراسة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن الأداة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة من خلال القيام بتوزيع أداة الدراسة على عينة مكونة من (30) من العاملين في مدارس منطقة مكة المكرمة، وتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 حيث بلغت 0.889 مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات أداة الدراسة وارتفاع مستوى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لخصائصهم

م	الخصائص الشخصية	الفئات	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	238	59.5
2		أنثى	162	40.5
1	المؤهل العلمي	دبلوم	143	35.75
2		بكالوريوس	195	48.75
3		دراسات عليا	62	15.5
1	المسمى الوظيفي	معلم	275	68.75
2		إداري	125	31.25
1	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	98	24.5

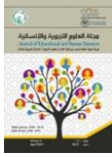


24	96	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	في العمل	2
34.5	138	من 10 إلى أقل من 15 سنة		3
17	68	15 سنة فأكثر		4

عرض نتائج الدراسة:
الإجابة على السؤال الأول للدراسة والذي ينص على " ما هو مستوى تطبيق استراتيجية التجنب في مدارس التعلم العام بمنطقة مكة المكرمة؟"
للإجابة على هذا السؤال قامت الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول (استراتيجية التجنب) وكذلك البعد ككل وجاءت النتائج كما يلي:
جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارة استراتيجية التجنب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
توَجَّل الإدارة حل الصراعات والمشكلات للمستقبل	3.335	0.967	4	متوسط
تقلل الإدارة من أهمية المشكلات التي تحدث في العمل	3.038	1.046	5	متوسط
تتجنب الإدارة مناقشة من يختلف معها في الآراء	3.543	0.952	2	مرتفع
تلقي الإدارة مسئولية حل المشكلات على الأطراف المتصارعة	3.625	0.881	1	مرتفع
تلجأ الإدارة لبعض الحيل لكي تجعل الأطراف تتخلى عن الصراع	3.478	0.952	3	مرتفع
المتوسط العام للبعد	3.404	0.960	مرتفع	

عند دراسة عبارات استراتيجية التجنب كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من حيث قيمة المتوسط الحسابي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (تلقي الإدارة مسئولية حل المشكلات على الأطراف المتصارعة) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.625 بمستوى موافقة مرتفع، بينما كانت عبارة (تقلل الإدارة من أهمية المشكلات التي تحدث في العمل) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي بلغ 3.038 بمستوى موافقة متوسط، وتبين أن عبارات استراتيجية التجنب كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة جاء ثلاثة منها في مستوى الموافقة المرتفع واثنين منها في مستوى الموافقة المتوسط، مما يوضح وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجية التجنب كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.404 بانحراف معياري 0.960 وهو ما يجيب عن السؤال الفرعي الأول للدراسة.
الإجابة على السؤال الثاني للدراسة والذي ينص على " ما هو مستوى تطبيق استراتيجية التجنب في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة؟"
للإجابة على هذا السؤال قامت الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني (استراتيجية التجنب) وكذلك البعد ككل، وجاءت النتائج كما يلي:



جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات استراتيجية التنازل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضية أطراف الصراع	3.105	1.047	5	متوسط
تهتم الإدارة بأن تجعل قراراتها تتفق مع اراء أطراف الصراع	3.405	0.817	2	مرتفع
تعمل الإدارة على عدم حدوث صراعات في العمل	3.643	0.893	1	مرتفع
تقدم الإدارة التنازلات من أجل إنهاء الصراع	3.388	1.037	3	متوسط
تتظاهر الإدارة بتقدير اراء أطراف الصراع على الرغم من عدم قناعتها	3.235	1.126	4	متوسط
المتوسط العام للبعد	3.355	0.984	متوسط	

عند دراسة عبارات استراتيجية التنازل كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من حيث قيمة المتوسط الحسابي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (تعمل الإدارة على عدم حدوث صراعات في العمل) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.643 بمستوى موافقة مرتفع، بينما كانت عبارة (تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضية أطراف الصراع) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي بلغ 3.105 بمستوى موافقة متوسط، وتبين أن عبارات استراتيجية التنازل كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة جاء اثنين منها في مستوى الموافقة المرتفع وثلاثة منها في مستوى الموافقة المتوسط، مما يوضح وجود مستوى متوسط من تطبيق استراتيجية التنازل كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.355 بانحراف معياري 0.984 وهو ما يجيب عن السؤال الفرعي الثاني للدراسة.

الإجابة على السؤال الثالث للدراسة والذي ينص على " ما هو مستوى تطبيق استراتيجية التعاون في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة؟"

للإجابة على هذا السؤال قامت الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات البعد الثالث (استراتيجية التعاون) وكذلك البعد ككل، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات استراتيجية التعاون

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تهتم الإدارة بأن يتفهم الافراد مشكلات العمل قبل البدء في حلها	2.935	1.193	5	متوسط
تهتم الإدارة بتوفير بيئة مناسبة للتعاون في حل المشكلات	3.115	0.951	4	متوسط
تهتم الإدارة بتبادل المعلومات مع العاملين لحل المشكلات	3.658	0.934	1	مرتفع



متوسط	3	0.993	3.198	تشجع الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق لحل مشكلات العمل
متوسط	2	1.079	3.305	تعمل الإدارة على اشراك العاملين في وضع الخطط لمواجهة المشكلات
متوسط		1.030	3.242	المتوسط العام للبعد

عند دراسة عبارات استراتيجية التعاون كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من حيث قيمة المتوسط الحسابي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (تهتم الإدارة بتبادل المعلومات مع العاملين لحل المشكلات) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.658 بمستوى موافقة مرتفع بينما كانت عبارة (تهتم الإدارة بأن يتفهم الافراد مشكلات العمل قبل البدء في حلها) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي بلغ 2.935 بمستوى موافقة متوسط وتبين أن عبارات استراتيجية التعاون كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة جاءت واحدة منها في مستوى الموافقة المرتفع وأربعة منها في مستوى الموافقة المتوسط، مما يوضح وجود مستوى متوسط من تطبيق استراتيجية التعاون كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.242 بانحراف معياري 1.030 وهو ما يجيب عن السؤال الفرعي الثالث للدراسة.

الإجابة على السؤال الرابع للدراسة والذي ينص على " ما هو مستوى تطبيق استراتيجية التسوية في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة؟" للإجابة على هذا السؤال قامت الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع (استراتيجية التسوية) وكذلك البعد ككل، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات استراتيجية التسوية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تتطلب الإدارة بايجاد حلول وسطية للصراعات داخل العمل	3.258	0.943	5	متوسط
تعمل الإدارة على إرضاء كافة أطراف الصراع التنظيمي	3.510	0.890	4	مرتفع
تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع أطراف الصراع	3.518	0.901	3	مرتفع
تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة	3.525	0.901	2	مرتفع
تعمل الإدارة على وجود أرضية مشتركة لحسم الصراعات	3.675	0.947	1	مرتفع
المتوسط العام للبعد	3.497	0.916	متوسط	

عند دراسة عبارات استراتيجية التسوية كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من حيث قيمة المتوسط الحسابي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (تعمل الإدارة على وجود أرضية مشتركة لحسم الصراعات) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.675 بمستوى موافقة مرتفع بينما كانت عبارة (تتطلب الإدارة بايجاد حلول وسطية للصراعات داخل العمل) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي



بلغ 3.258 بمستوى موافقة متوسط وتبين أن عبارات استراتيجية التسوية كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة جاءت أربعة منها في مستوى الموافقة المرتفع وواحدة منها في مستوى الموافقة المتوسط، مما يوضح وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجية التسوية كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.497 بانحراف معياري 0.916 وهو ما يجيب عن السؤال الفرعي الرابع للدراسة.

الإجابة على السؤال الخامس للدراسة والذي ينص على " ما هو مستوى تطبيق استراتيجية السيطرة في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة؟" للإجابة على هذا السؤال قامت الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الخامس (استراتيجية السيطرة) وكذلك البعد ككل، وجاءت النتائج كما يلي:

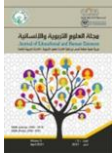
جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات استراتيجية السيطرة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تفرض الإدارة الحلول التي ترغبها لإنهاء الصراع بالقوة	3.658	0.971	1	مرتفع
تتمسك الإدارة بأرائها وحلولها التي تقدمها لإدارة الصراع	3.235	0.939	2	متوسط
تسعى الإدارة الي تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف باقي الأطراف عند إنهاء الصراع	3.200	1.036	4	متوسط
تستخدم الإدارة الخصومات والعقوبات على أطراف الصراع لتتراجع عن موقفها	3.228	0.974	3	متوسط
تعمل الإدارة على التقليل من وجهات النظر المعارضة بموقفها ورأيها	3.108	1.043	5	متوسط
المتوسط العام للبعد	3.286	0.993	متوسط	

عند دراسة عبارات استراتيجية السيطرة كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من حيث قيمة المتوسط الحسابي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (تفرض الإدارة الحلول التي ترغبها لإنهاء الصراع بالقوة) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.658 بمستوى موافقة مرتفع بينما كانت عبارة (تعمل الإدارة على التقليل من وجهات النظر المعارضة بموقفها ورأيها) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي بلغ 3.108 بمستوى موافقة متوسط، وتبين أن عبارات استراتيجية السيطرة كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة جاءت واحدة منها في مستوى الموافقة المرتفع وأربعة منها في مستوى الموافقة المتوسط، مما يوضح وجود مستوى متوسط من تطبيق استراتيجية السيطرة كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.286 بانحراف معياري 0.993 وهو ما يجيب عن السؤال الفرعي الخامس للدراسة.

ويتبين مما سبق وجود مستوى متوسط من إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.357 بانحراف معياري 0.976 وهو ما يجيب عن السؤال الرئيسي للدراسة.

الإجابة على السؤال السادس للدراسة والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين وجهات نظر أفراد العينة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام في ضوء متغير (سنوات الخدمة في العمل)؟"



للإجابة على هذا السؤال قامت الدراسة باستخدام اختبار الفروق (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يلي:
جدول (8) اختبار الفروق (ANOVA) للفروق التي تعزي لمتغير سنوات الخدمة في العمل

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	الدلالة الاحصائية
أقل من 5 سنوات	98	3.256	1.023	0.426
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	96	3.126		
من 10 إلى أقل من 15 سنة	138	3.236		
15 سنة فأكثر	68	3.217		

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين وجهات نظر أفراد العينة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام في ضوء متغير (سنوات الخدمة في العمل) وهو ما يوضح عدم وجود اختلاف بين فئات متغير سنوات الخدمة في العمل لأفراد عينة الدراسة تجاه إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة.

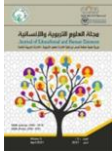
مناقشة النتائج:

اتضح مما سبق:

- وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجية التجنب كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.404 بانحراف معياري 0.960 وهو ما يجيب عن السؤال الفرعي الأول للدراسة.
- وجود مستوى متوسط من تطبيق استراتيجية التنازل كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.355 بانحراف معياري 0.984 وهو ما يجيب عن السؤال الفرعي الثاني للدراسة.
- وجود مستوى متوسط من تطبيق استراتيجية التعاون كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.242 بانحراف معياري 1.030 وهو ما يجيب عن السؤال الفرعي الثالث للدراسة.
- وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجية التسوية كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.497 بانحراف معياري 0.916 وهو ما يجيب عن السؤال الفرعي الرابع للدراسة.
- وجود مستوى متوسط من تطبيق استراتيجية السيطرة كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.286 بانحراف معياري 0.993 وهو ما يجيب عن السؤال الفرعي الخامس للدراسة.
- وجود مستوى متوسط من إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.357 بانحراف معياري 0.976 وهو ما يجيب عن السؤال الرئيسي للدراسة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين وجهات نظر أفراد العينة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام في ضوء متغير (سنوات الخدمة في العمل)

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عسيري (2016)، حيث جاء من ضمن نتائجها أن مستويات ممارسة أساليب الصراع التنظيمي (المجاملة، التجنب، السلطة وفرض الحلول التسوية، التعاون والتكامل) لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بأنها تراوحت بين مرتفع ومتوسط، وهذا ما تمثل في الدراسة الحالية أن مستويات ممارسة أساليب الصراع التنظيمي الذي تمثل في استراتيجيات (التجنب، التنازل، التعاون، التسوية، السيطرة) تراوحت بين مرتفع ومتوسط، وهذا أدى إلى نتيجة نهائية وجود مستوى متوسط من إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة، لكن اختلفت استراتيجية التجنب في الدراسة الحالية حيث جاءت بمستوى مرتفع بينما جاءت في دراسة عسيري (2016) بمستوى منخفض، وكذلك اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة حجير



(2012)، حيث جاء من ضمن نتائجها أن مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص يمارسون أساليب إدارة الصراع بدرجة ممارسة مرتفعة من وجهة نظرهم، بينما جاء في الدراسة الحالية وجود مستوى متوسط من إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

التوصيات:

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:
- ضرورة العمل على توفير البرامج والدورات التدريبية للعاملين في مدارس منطقة مكة المكرمة لتعريفهم بالأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الصراع التنظيمي ولزيادة مستويات أدائهم.
- الاهتمام بتوفير أحدث الأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها تنمية مهارات وقدرات القيادات الإدارية بالمدارس مما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.
- العمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في المدارس لزيادة قدرتهم على تحقيق الأهداف التعليمية لرؤية المملكة 2030.
- تعزيز استراتيجية التعاون بين العاملين في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة كونه أسلوبًا يكسب الجميع من استخدامه.
- إقامة دورات التوعية لمدراء المدارس بالآثار الإيجابية للصراع واعتباره حقيقة واقعة في المؤسسات التربوية، ولا يمكن تجنبه باعتباره عنصرًا أساسيًا من عناصر التغيير، ومن الضروري إدارته بشكل ملائم لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

الدراسات المقترحة

- تقترح الدراسة مجموعة من الأبحاث والدراسات التي يمكن إجراؤها مستقبلياً وهي:
- الدراسات والأبحاث المتعلقة بكيفية إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية والتربوية بصفة خاصة وكافة المؤسسات بصفة عامة.
- الدراسات والأبحاث المتعلقة بالعوامل المؤثرة على إدارة الصراع التنظيمي وكيفية تحقيق أفضل استفادة ممكنة منه.
- الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتعرف على تأثير تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة على العملية التعليمية.

المراجع

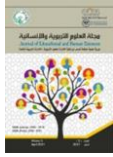
1. الجمل، سمير (٢٠١٥). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المروّسون. مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، 29 (1)، 28-1.
2. الجندي، عادل السيد (١٩٩٨). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، 2 (22)، 189-232.
3. حجير، هاجر. (2012). الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع بين مديري المدارس الثانوية العامة بـحمص [رسالة ماجستير]. جامعة دمشق.
4. حريم، حسين (2003). إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية عن القطاع المصرفي في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان.
5. حسن، ناصف. (٢٠٠٧). أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية [رسالة ماجستير]. جامعة طنطا.
6. حسين، سلامة. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفاعلة. دار الفكر.
7. حسين، طه، وحسين، سلامة. (2007). استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي. دار الفكر.



8. حفيز، إيمان. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط.
9. الخالدي، أحمد. (2008). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير]. جامعة أم القرى.
10. الخريسات، أماني، والعواملة حمدان. (2016) أثر التفكير التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية الأردنية [رسالة ماجستير]. جامعة البلقاء التطبيقية.
11. الخشالي، شاكر. (2003). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على احساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وايجابية الصراع: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في الأردن. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 17(1)، 1-25.
12. رفاعي، رجب. (2009). تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
13. الشماع، خليل، وحمود، خضير. (2007). نظرية المنظمة. دار المسيرة.
14. الطجم، عبد الله، والسواط، طلق. (2013). السلوك التنظيمي. دار حافظ.
15. طوالية، توفيق. (2008). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين [رسالة دكتوراه]. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
16. عبد الرزاق، فاطمة. (2013). تطوير دور مدير المدرسة في الإدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام باستخدام أسلوب التفاوض، الدراسات اللغة العربية في التربية وعلم النفس، 57(44)، 3-104.
17. عبد العليم، أسامة. (2010). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. دار المناهج.
18. عبد الغني، محمد. (2004). مهارات إدارة الصراع النزاعات الإدارية والتأثير على الأداء. مركز تطوير الأداء والتنمية.
19. العبيدي، أمل. (2008). استراتيجيات الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، 69(69)، 78-102.
20. العتيبي، طارق. (٢٠٠٦). الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض [رسالة ماجستير]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
21. العريني، محسن. (2016). مناهج البحث العلمي. جامعة القاهرة.
22. عسيري، مفرح. (٢٠١٦). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية بأبها: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير]. جامعة الملك خالد.
23. علوان، أسماء. (2017). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية بغزة.
24. علي، وفيقة. (2022). أساليب إدارة الصراع لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم: دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 44(5)، 44-5.
25. العمارة، محمد. (2015). مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة.
26. العميان، محمود. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر.
27. عوض، عامر. (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي الإداري. دار أسامة.
28. عيسى، إبراهيم. (2009). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط.
29. القحطاني، أماني. (2009). إدارة الصراع التنظيمي بين مديرات المدارس الثانوية للبنات والمشرفات الإداريات في ضوء الفكر الإداري المعاصر [رسالة ماجستير]. جامعة الملك خالد.



30. القحطاني، سالم، ويوسف، حلمي (٢٠٠١). أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية دراسة استطلاعية. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 13(1)، 199-153.
31. القهيوي، ليث. (2015). أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 15(1)، 228-215.
32. اللوزي، موسى (1990). *التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة*، ط ١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
33. محاسنة، أحمد، والعظامات، عمر. (2019). استراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي المدارس في لواء قصبة المفرق وعلاقتها بكفاءة الاتصال. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 15(1)، 32-17.
34. مصطفى، يوسف. (2005). *الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد*. دار الفكر العربي.
35. مصطفى، أحمد. (2003). *إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة*. دار النهضة العربية.
36. مصلح، عطية، ومشاركة، عودة. (2016). الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 2(5)، 48-15.
37. المعشر، زياد. (2000). الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 2(1)، 1-68.
38. المهدي، سوزان، وهيبه، حسام. (٢٠٠٠). استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية. *مجلة كلية التربية وعلم النفس جامعة عين شمس*، 4(24)، 260-216.
39. موكلي، عيسى. (2017). *الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان في ضوء مدخل إدارة الصراع* [رسالة ماجستير]. جامعة جازان.
40. المومني، واصل. (2003). *علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين* [رسالة دكتوراه]. جامعة عمان.
41. نقبيل، بوجمعة. (٢٠٠٩). *علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة* [رسالة ماجستير]. جامعة الحاج لخضر.
42. النملة، سليمان. (2007). *إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية* تصور مقترح [رسالة دكتوراه]. جامعة الملك سعود.
43. Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118.
44. Agwu, M. O. (2013). conflict management and employee's performance in Julius berger Nigeria PLC. Bonny Island. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM) Vol, 2*, 125-139.
45. Al-jawazneh, B. E. (2015). Conflict handling Styles and Employees' Commitment at the Pharmaceutical Companies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 141.
46. Al-Muhaithawi, N. (2016). Conflict management methods and their relationship to leadership patterns among principals of basic education schools in Sweida province. Unpublished master's letter. Faculty of Education. Damascus University.
47. Campbell, G. M. (1994). *Secondary school principals and conflict-handling styles* (Doctoral dissertation, University of Houston).



48. Carter, McNamara.(2008): "Basics of Conflict Management", available online at this site: <http://managementthelp.org/intrpsnl/basics.htm>
49. Dogan, S. (2016). Conflicts management model in school: A mixed design study. *Journal of Education and Learning*, 5(2), 200-219.
50. Ergeneli, A., Ilsev, A., & Karapınar, P. B. (2010). Work–family conflict and job satisfaction relationship: The roles of gender and interpretive habits. *Gender, Work & Organization*, 17(6), 679-695.
51. Halak, M, Deeb, R.(2020). position management in conflict management in secondary schools in Damascus governorate from the point of view of teachers. *Baath University Magazine*. 42(46).105-148.
52. Henkin, A. B., Cistone, P. J., & Dee, J. R. (2000). Conflict management strategies of principals in site-based managed schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 142-158.
53. Lee, K. L. (2008). An examination between the relationships of conflict management styles and employees' satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 3(9), 11-25.
54. Malhadas, M., (2010), "Organizational Conflicts from a General Theory of Systems Point of View", http://www.nomads.usp.br/virus/virus03/PDF/submitted/6_en.pdf.
55. Mirzeoglu, N. (2007). Organizational Conflict and Management: A Study at Schools of Physical Education and Sport in Turkey. *Online Submission*, 43(2), 5-8.
56. Okotoni, O., & Okotoni, A. (2003). Conflict management in secondary schools in Osun State, Nigeria. *Nordic journal of African studies*, 12(1), 16-16.
57. Rahim, M Afzalur. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Books Westport
58. Rogers, B (2006). *Organizational Behavior Management: A Whole-School Approach*", Paul Chapman Publishing Ltd, Victoria, Australia.
59. Römer, M., Rispens, S., Giebels, E., & Euwema, M. C. (2012). A helping hand? The moderating role of leaders' conflict management behavior on the conflict–stress relationship of employees. *Negotiation Journal*, 28(3), 253-277.
60. Todd, h. & Mckeen, J. (1992). *Supervision First Line Management*, (5thed) Boston: R. Donnelly & Sons, Inc.