

**إستراتيجية التعاون كمدخل لإدارة الصراع التنظيمي  
بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء آراء المعلمين  
والمديرين بمحافظة المنوفية**

The strategy of cooperation as on access to organizing  
conflict in General Secondary education according to the  
opinions of Teachers and managers in ElMinufia  
governorate

**إعداد**

**أ/ مسعود عامر محمد مجر**

**إشراف**

**أ.د/ منال فتحي سمحان**

أستاذ أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنوفية

**أ.د/ مجدي محمد يونس**

أستاذ أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية - جامعة المنوفية

*Blind Reviewed Journal*



## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة تضمنت إستراتيجية ( التعاون ) ، وبعد التحقق من ثباتها وصدقها ، تم تطبيقها على عينة قوامها ( ٢٧٢ ) معلما ومعلمة ، وعدد (٧٣) مديرا ومديرة ، لتكون اجمالى العينة (٣٤٥) فردا ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن إستراتيجية ( التعاون ) ، ككل متوسطة بمتوسط حسابي ( ٣,٣٠ ) والذي يقع في فئة الاستجابات المتوسطة وانحراف معياري (٠,٧٥) ، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.5$ ) لتقديرات عينة الدراسة على إستراتيجية التعاون تبعا لمتغيرات الدراسة ، وقد تضمنت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة تدريس الصراع ضمن مناهج وبرامج كليات التربية ، مشاركة المعلمين في التخطيط للتعليم بهدف مواجهة الصراعات المدرسية.

### **Abstract**

This study aimed to identify the reality of the organizational conflict among the principals of general secondary education schools in Menoufia Governorate from the point of view of teachers and principals. To achieve the aim of the study, the researcher had designed a study that includes the stratategy of cooperation. After checking its stability and honesty this sample was designed on (272) teacher and (73) head teachers this the total number of the sample is (345). The results of the study showed that the arithmetic averages of responses of the members of the study about the strategy of cooperation .the average with an arithmetic was (3,30), which falls in the category of middle responses And standard deviation (0.75), the results also showed that there were no statistically significant at the level of ( $\alpha = 0.5$ ) to estimate the study samples about the cooperation strategy according to the study variables, and the study included several recommendations,:

- The necessity of teaching conflict within the curriculun and programs of Education faculties.
- The participation of teachers in planning education to face school conflicts

## مقدمة:

إن منظمات العصر الحديث تشهد تحديات عديدة تفرض عليها سرعة التحول والتغيير ، الذي أصبح السمة المميزة لهذه المنظمات ، مما فرض عليها اكتساب مزيد من الثقافات التي انعكس تأثيرها على جميع العاملين فيها ، نتيجة علاقات الأفراد والممارسات التي يتبادلها الأفراد والمجتمع ، وتزايد معدلات الابتكار والتغيير التكنولوجي الحاصل في المنظمات الحديثة ، وتقديم خدماتها والتمتع بمرونة كافية لاستيعاب احتياجات الأفراد والمجتمع والبيئة المحيطة ، ويعد التعليم المنارة التي يهتدي بها الناس إلى الطريق القويم الذي سيسلكونه في هذه الحياة ، وهذا ليس على مستوى الفرد ، بل على مستوى الدولة ، حيث شهد العالم منذ بداية القرن الحادي والعشرين تطورات وتحديات كبيرة مثلت عملية تغير وتحول شامل في كل المنظمات.

ولقد فرضت هذه التطورات والتغيرات وجود إدارة تربوية قوية ، تستطيع مواجهة هذه التحديات بنجاح ، وتواجه نوعية من الأفراد يتمتعون بالخبرة ، والعلم ، والحكمة ، والقدرة في التأثير في الآخرين وإدارة الجهاز الإداري بكفاءة عالية ( العرابيد ، ٢٠١٠ : ٣).

وتعد المدرسة مؤسسة تربوية تعمل على تزويد المتعلم والمعلم بالمهارات العقلية ، وهي تعد المأوى الثاني وقد يكون الأول وهذا يدل على أهمية هذه المؤسسة التربوية ، وعليه فمن الضروري أن يكون الاهتمام بالمدرسة كمنظومة ، وإذا كان المعلمون يتأثرون بمهارات المديرين ذوي الخبرة العملية والعلمية ، والحياتية ، كان لابد من الاهتمام بهم ودراسة المشاكل التي يواجهونها وتعزيز انتمائهم وولائهم لمؤسساتهم . " ونظرا لوجود تباين وتعارض بين مصالح هؤلاء المعلمين عند تحقيق هدف مشترك ، وكذلك تنوع طبيعة الأنشطة ، والاتصالات ، والتفاعلات والصلاحيات والمسؤوليات مما يسبب في عدم التوافق بين هؤلاء المعلمين ، الذي يؤدي بدوره إلى القلق والتوتر على المستوى الفردي والجماعي وردود الفعل ثم الصراع. ( الطجم ، والسواط ، ١٩٩٧ : ٢٢٣ ).

و لقد تغيرت كثيرا نظرة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للصراع والكيفية التي يعالجون بها الصراع خلال السنوات الماضية بعد التقدم الهائل في وسائل المعرفة ، حيث كان الاتجاه التقليدي القديم ينظر للصراع على أساس أنه وضع ينبغي تجنبه ، وضع ينشأ من الصراعات

الشخصية ، أو فشل القيادة ، والذي يمكن معالجته بالتدخل المباشر أو الفصل بين الأطراف المتصارعة المختلفة .

أما الاتجاه المعاصر من ناحية ثانية ، فينظر للصراع على أساس أنه نتيجة حتمية للتفاعل التنظيمي ، وينشأ في الأصل من التبعيدات الموجودة داخل المؤسسات التعليمية. ومن الممكن أن تساعد في معالجة الصراع باستخدام وسائل معينة كحل المشكلات والتوسع في استخدام الموارد والحل الوسط وغير ذلك في إحداث تغيير إيجابي في المؤسسات التعليمية(سيزلاني ، ودلاس ، ١٩٩١ : ٢٧٣). ومن هنا نجد أن الصراع لا يمكن تجنبه ، بل أنه أمر مرغوب فيه ، لأن الصراع ينشأ عنه القلق والإحباط مما يجعل تسيير نظام العمل بأسلوب يختلف عن المعتاد وبالتالي تخطى العقبات وحل المشكلات القائمة .

إن الصراع ظاهرة طبيعية عملية سلوكية تنظيمية مستمرة تتجم عن التفاعل بين الأفراد أو المؤسسات ، وهو نتيجة حتمية لازدياد حجم المؤسسات ومنها المؤسسات التربوية وزيادة عدد العاملين فيها وتنوع مؤهلاتهم ومهاراتهم وتباين اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ( المعشر ، ٢٠٠٥ : ١٤٥).

والصراع في المؤسسات التربوية ومنها المؤسسة الأولى المتمثلة بالمدرسة ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها نظرا للاختلافات الشخصية والفكرية والثقافية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية بين المعلمين وتباين السمات الشخصية ، الأمر الذي يؤدي إلى التباين بين المعلمين فيما يتعلق بالإتفاق على الأهداف والإجراءات والوسائل لبلوغ الأهداف للمدرسة ، وظهور المشاكل السلبية بين المعلمين في صورة عدم الثقة والخوف مما يؤدي إلى نشوء الصراع ( العميرة ، ٢٠٠٢ : ٢٦٥).

ولذلك لا بد من الاهتمام بإدارة الصراع وإستراتيجياته المختلفة كمدخل للارتقاء بالمؤسسات التربوية بشكل عام ومدارس التعليم الثانوي بشكل خاص، فالمدارس بحاجة إلى قدر معتدل من الصراع لتجنب الجمود والركود والملل والروتين والحفاظ على نموها وفعاليتها ( الشريف وعبد العليم، ٢٠٠٩ : ٢٧٧).

وتختلف الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرا مدارس التعليم الثانوي العام في إدارة الصراع التنظيمي التي تحدث بين المعلمين تبعا لاختلاف الأنماط السلوكية للمديرين ، فالمدير الذي يعتمد على السلوك العدواني يعتمد على إستراتيجية التخويف والتهديد وإساءة استخدام السلطة في إدارة الصراع ، بينما المدير الذي يستخدم نمطا سلوكيا انهزاميا يعتمد في إدارة الصراع على إستراتيجية تجنب الصراعات المدرسية التي تنشأ بين المعلمين وعدم الاهتمام بمعالجة أسباب الصراع والقضاء عليها ، في حين يتعامل المدير ذي الأسلوب الحازم في إدارة الصراع على استخدام استراتيجيه التعاون باستخدام الأسلوب العلمي في حل الصراعات المدرسية بمشاركة الأطراف المتصارعة والتوصل إلى حل يرضى الأطراف ( ويزينسكى ، ١٩٩٩).

من هنا فإن هناك حاجة ملحة لبحث مشكلة واقع الصراع التنظيمي داخل مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى وضع تصور مقترح يعالج واقع الصراع التنظيمي للارتقاء بإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وذلك من خلال ما تسفر عنه نتائج الدراسة الميدانية.

**الإحساس بمشكلة الدراسة :**

تولد الإحساس بمشكلة الدراسة من خلال بعض الشواهد والملاحظات لعل من أهمها :

- ١- خبرة الباحث في الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية لعدة سنوات ، لاحظ خلالها اختلاف استخدام مديري مدارس التعليم الثانوي العام لاستراتيجيات إدارة الصراع ومنها إستراتيجية التعاون .
- ٢- تنامي اهتمام الباحثين والكتاب بموضوع إدارة الصراع وندرة الاهتمام بشأن هذا الموضوع بالميدان التربوي في البيئة المحلية عامة ، وفي مؤسسات التعليم وخاصة المدارس الثانوية العامة ، فالمعلمون يتفاوتون داخل المدرسة الواحدة في القدرات والميول والاتجاهات الفكرية .
- ٣- ونتيجة لذلك تنشأ بعض الصراعات بسبب هذه الاختلافات والاستراتيجيات التي يستخدمها المديرين في التعامل مع المعلمين ، والجدير بالذكر أن حل مثل هذه الصراعات يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب المديرين في إدارة الصراع ، هذه الإدارة التي تحفز الصراع النافع وتقمع الصراع الهدام ، لذلك رأى الباحث أن هناك حاجة لإجراء دراسة تسلط الضوء على أهم الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع ، وتحديدًا فإن هذه الدراسة تهدف للكشف عن واقع الصراع وأهم الاستراتيجيات المتبعة

في إدارة الصراع لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ، بالإضافة إلى أهمية الكشف عن إستراتيجية التعاون ومدى استخدامها وتفعيلها من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام في إدارتهم للصراع التنظيمي في مدارسهم

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

**وتتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:**

كيف يمكن توظيف إستراتيجية التعاون لإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام لمواجهة مشكلات الصراع بين المديرين و المعلمين؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما مفهوم إدارة الصراع التنظيمي ؟
- ٢- ما أهم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ؟
- ٣- ما واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفق إستراتيجية التعاون ؟
- ٤- هل يختلف واقع إدارة الصراع التنظيمي باستخدام إستراتيجية التعاون وفق بعض متغيرات الدراسة ( الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة )؟
- ٥- ما التصور المقترح لمواجهة الصراع التنظيمي فى الارتقاء وتفعيل إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية ؟

**أهداف الدراسة :**

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة استخدام مديري مدارس التعليم الثانوي العام لإستراتيجية التعاون في مواجهة الصراع التنظيمي وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- ١- توضيح مفهوم إدارة الصراع التنظيمي، والنظريات المفسرة للصراع، وأهميته، والمبادئ التي يعتمد عليها مديري المدارس في إدارة الصراع
- ٢- تعرف واقع إدارة الصراع التنظيمي من خلال استخدام مديري مدارس التعليم العام الثانوي العام لإستراتيجية التعاون .



٣- الوقوف على أبعاد استخدام مديري مدارس التعليم الثانوي العام لاستخدامهم إستراتيجية التعاون في حل الصراعات المدرسية.

٤- الوقوف على أهم المهارات والمتطلبات والآليات اللازمة لإدارة الصراع التنظيمي .

٥- تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في الاستفادة من استخدام إستراتيجية التعاون للارتقاء وتفعيل إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة المنوفية .

**أهمية الدراسة : تتضح أهمية الدراسة من خلال ما يلي :**  
**الأهمية النظرية :**

تفيد الدراسة في التعرف على مفهوم إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين والمديرين وما تضيفه الدراسة من مبادئ وأهمية ومتطلبات تسهم في الحد من الصراعات المدرسية يمكن أن تسرى المكتبة العربية .

**الأهمية التطبيقية:**

من خلال النتائج التي تسفر عنها الدراسة الميدانية سوف يتم وضع تصور مقترح يسهم في مواجهة الصراع التنظيمي وتفعيل والارتقاء بإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية .

**حدود الدراسة :**

**تتقيد النتائج التي تتوصل إليها الدراسة بالحدود التالية:**

أ-الحدود الموضوعية: أقتصر هذا البحث على مدى استخدام مديري المدارس الثانوية العامة لإستراتيجية التعاون كمدخل لإدارة الصراع التنظيمي، وتقديم رؤية مقترحة خاصة بإدارة الصراع وفق إستراتيجية التعاون .

ب- الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث على المدارس الثانوية العامة الحكومي بمحافظة المنوفية.

ج-الحدود البشرية : اقتصر هذا البحث على عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي بمحافظة المنوفية ،

د- الحدود الزمنية:تم تطبيق هذه الدراسة ميدانيا في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠م-٢٠٢١م.

## مصطلحات الدراسة:

من أهم المصطلحات التي اشتملت عليها هذه الدراسة ما يلي :

١- الصراع: **Conflict** ، يعرف الصراع لغويا على أنه النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة ، إذا يعنى الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف ( العميان ، ٢٠٠٢ : ٣٦٣ ).

يعرف الصراع اصطلاحا: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع لتباين مدارسهم ومن هذه التعريفات من عرف الصراع بأنه : مواجهة بين الأفراد أو المجموعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقة اهتمامه ، وهو حالة تحدث عندما يوجد تناقض بين اثنين أو أكثر في القيم ووجهات النظر والآراء وعدم وجود انحياز نحو واحد منها (Greenberg, &Baron, 2003:6) ، ويقصد به موقف يضم مجموعة من الأفراد يهتمون

بقضايا انفعالية أو واقعية تؤدي إلى نزاع بينهم (David, 2006: 254)

يعرف الصراع التنظيمي بأنه : " ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في النادي أو في المؤسسة وينتج النزاع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي" ( العديلي ، ١٩٩٥ : ٢٩٥ ) ، ويقصد به : " ظاهرة طبيعية الحدوث في أي مؤسسة من مؤسسات المجتمع فقد يحدث بين فرد وآخر أو بين فرد ومجموعة أو بين المجموعات داخل المؤسسات المختلفة وينشأ من التضارب بين أهداف الأفراد والجماعات أو بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة ككل " ( المهدي وهيبه، ٢٠٠٠ : ٢٢٢ ) ، بينما يرى البعض أنه أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل وهو أيضا: " إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل " (القریوتی ، ٢٠٠٣ : ٢١ ).

## الصراع إجرائيا في هذه الدراسة:

يعرف الصراع إجرائيا في هذه الدراسة بأنه : النزاع أو الخلاف الذي ينشأ بين مديري المدارس الثانوية والمعلمين ينتج عنه تعطيل اتخاذ القرارات الإدارية ويمكن أن يكون الصراع عائقا

رئيسياً لعدم تحقيق المؤسسة لأهدافها ، نظراً لأنه نوع من أنواع المشاكل التي قد تؤدي إلى خلق جو من التوتر ، والارتباك والتشويش بين المعلمين ، وعدم إنجازهم لمهامهم .

٢- إدارة الصراع: Conflict Management وتعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها: " نشاط يهدف إلى تحويل الصراعات بين المعلمين والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة ، وهى مهارة أساسية لمديري المدارس تستهدف التغيير البناء والمنتج للمعلمين أو التنظيمات الفرعية لأي تنظيم في المؤسسات التربوية ( بدوى ، ١٩٩٣ : ٧٩ ) .

يعرف الباحث إدارة الصراع إجرائياً: تعرف إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة إجرائياً بأنها : استخدام مدير المدرسة مهاراته للأساليب العلمية في تشخيص الصراعات التي تحدث في المدرسة ، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها في ضوء المهام التربوية للمرحلة الدراسية ، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها في استجابة المعلمين على فقرات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .

٣- الإستراتيجية : عرفها غنيمه ( ١٩٩٦ : ١٤٠ ) بأنها : "مجموعة من القرارات العقلانية نحو التجديد والتغيير في بنية النظام التعليمي " كما عرفها حسن ( ١٩٩٨ : ١٥٣ ) بأنها خطة إدارية على مستوى المنطقة ككل ، تنبثق عن سلسلة من القرارات بعيدة الأثر وتهدف تجديد رسالة المنظمة وبيان هويتها وتوجيه مواردها في سبيل الوصول إلى أهداف محددة ومرسومة " ويعرف الباحث الإستراتيجية إجرائياً بأنها تصور كلى واضح المعالم للأهداف التي يسعى مديرو مدارس التعليم الثانوي العام إلى ترجمتها لخطوات مدروسة لإدارة الصراع بمدارسهم .

٤- إستراتيجية التعاون: هي تلك الإستراتيجية التي يكون فيها التعاون بين العاملين بدرجة عالية يحاول الفرد أن يعمل مع طرف آخر في إيجاد حلول مقبولة يلبي فيها حاجات الطرفين (Zeljko, 2009:510)

#### الدراسات السابقة

تناول الباحثون إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية وعلاقته بالمتغيرات المختلفة فى العديد من الدراسات ، وسيتم عرض بعض من هذه الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

## أ-الدراسات العربية:

١- دراسة الرمحي (٢٠٢١م) بعنوان " درجة ممارسة مديرات المدارس الإعدادية للإناث لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمات " فقد هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديرات المدارس الإعدادية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمات وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تكونت عينتها من معلمات المدارس الإعدادية في منطقة القدس الذي بلغ عددهم ( ٥٠ ) معلمة ، استخدمت استبانته مكونة من (٤١) فقرة موزعة على (٥) استراتيجيات لإدارة الصراع ( إستراتيجية التعاون ، إستراتيجية التجنب ، إستراتيجية التنازل ، إستراتيجية التنافس ، إستراتيجية التسوية ) ، وقد أشارت النتائج إلى أن درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع من قبل مديرات المدارس الإعدادية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمات كانت متوسطة ، وأن درجة ممارستهم لإستراتيجيات إدارة الصراع تنازليا كانت كالتالي ( إستراتيجية التعاون ، إستراتيجية التسوية ، إستراتيجية التجنب ، إستراتيجية التنافس ، إستراتيجية التنازل ) .وقد أوصت الدراسة إلى تبني المديرين لإستراتيجية التعاون في إدارة الصراع وحث المعلمات على اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم في عملية اتخاذ القرارات.

٢- دراسة الشديقات ( ٢٠١٩ م ) بعنوان " أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على درجة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية " فقد هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية ، بحيث تمكن الجامعة من التعرف على آثار الصراعات التنظيمية وأسبابها وأنواعها ومصادرها ، وما هي الاستراتيجيات المتبعة لحل هذه الصراعات ووضع الحلول المناسبة للتقليل منها لكي لا تؤثر سلبيا على جودة الخدمة التعليمية . استخدمت الدراسة إستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية ، وتم أخذ عينة مكونة من

( ٢٧٥ ) فردا ، وبلغ عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل ( ٢٤٧ ) إستبانة ، بما نسبته ( ٩٠ % ) من الاستبيانات الموزعة ، وقد توصلت الدراسة أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المتغيرات والديمغرافية التالية ( الرتبة الأكاديمية والمسمى الوظيفي ) على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمة التعليمية

٣- دراسة العنزي (٢٠١٩م) بعنوان "القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلا وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات "

فقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بمدارس محافظة العلا ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ، لمناسبته مع طبيعة الدراسة واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، وتكونت العينة من ( ٢٨٢ ) معلما ومعلمة من مدارس فحظة العلا ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث حيث أن المعلمات يرين الصراع درجته أقل عما يراه المعلمون ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح مجموعة من ( ٥ - ١٠ سنوات )

٤-أما دراسة شرف (٢٠١٨ م ) بعنوان " متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن " فقد هدفت الدراسة إلى تحديد أهم متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس ، والتعرف على انعكاس إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس على أداء المعلمات الوظيفي ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته مع طبيعة الدراسة وأهدافها واعتمدت الدراسة على الاستبيان وهو من إعداد الباحث ويتكون من ٣ محاور ، الأول منها عن أساليب الإدارة في حل الصراع ، ويضم (١٣) فقرة والمحور الثاني عن متطلبات إدارة الصراع في المدارس ، ويضم أربعة أبعاد وعدد فقرات كل بعد بالترتيب ( ٧ ، ٦ ، ٥ ، ٥ ) والمحور الثالث عن معوقات إدارة الصراع التنظيمي ، توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها: غياب توافر متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس من اتصال فعال وعلاقات إنسانية ، ومناخ تنظيمي فعال ، وقيادة ديمقراطية غير نمطية ، نقص ثقافة إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس

، وبخاصة لدى الإدارة المدرسية ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في انعكاس إدارة الصراع على أدائها تعزى إلى ( المرحلة التعليمية - الخبرة في التدريس ) .

٥-دراسة (أحمد ، ٢٠١٨م) بعنوان " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية " هدفت الدراسة إلى مناقشة طبيعة الصراع التنظيمي والأنواع الشائعة للصراع التنظيمي ومصادره ، النتائج المترتبة عليه حتى يمكن التعرف على إستراتيجيات الأكثر استخداما في إدارة الصراع التنظيمي ، أهمية أن يدار بطريقة إدارية إيجابية ، مع توضيح أوجه القصور التي تشوب كل إستراتيجية من خلال تحليل الدراسات السابقة لها ، حتى يمكن اقتراح تصور لكيفية الإفادة من استخدام الإستراتيجية المناسبة ، وعلى ضوء ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وفى النهاية قدمت الدراسة تصور يهدف إلى الإفادة من نظرية المباريات في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية .

٦-دراسة ( الوراقى ، ٢٠١٨م ) بعنوان " إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية " هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات الشائعة في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الكادر الإداري التعليمي في المؤسسات التعليمية ، وتحديد أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية .واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك لإبراز استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والنتائج المترتبة على استخدامها ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية ، ومن أهم نتائج الدراسة ، أن للصراع دور كبير فى التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التعليمية ، عندما يصل مستوى الصراع إلى خفض كفاءة وإنتاجية العمل ، وإلى ظهور أمراض نفسية وسلوكية للأفراد ، وافتقاد الثقة بينهم ، يعتبر هذا الصراع ضد مصلحة المؤسسة التعليمية .وإذا لم يتم استخدام الإستراتيجية المناسبة فى علاج الصراع فقد يتولد عنه كثرة الصراعات وزيادة حدتها ومساوئها السلبية .وأن إستراتيجية التعاون من أنسب استراتيجيات إدارة الصراع عندما لا تعانى أطراف الصراع من ضغوط الوقت .

٧- دراسة ( حفيظ ، ٢٠١٨م ) عنوانها " إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائرية وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين " هدفت الدراسة

الى التعرف على درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، قد تم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية بلغ عدد أفرادها (٤٩٠) معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة ، وتم استخدام استبانتيين ، الأولى هي إستبانة إستراتيجيات إدارة الصراع ، والثانية إستبانة الاتصال الفعال ، وقد تم التحقق من صدق الأداتين وثباتهما ، أما النتائج فكانت على النحو الآتي: أن درجة ممارسة مديري المدارس لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة من حيث الاستخدام بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، تبعا لمتغير الجنس في جميع مجالات الاستبانة .

٨-دراسة ( الدسوقي ، ٢٠١٨ م ) بعنوان " تفعيل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم " .هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تفعيل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم ، ود تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من خلال اختيار عينة من مدارس التعليم الثانوي العام بإدارات محافظة الفيوم ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ، أن إستراتيجية التعاون تعد أفضل الاستراتيجيات لحل الصراع التنظيمي حيث جاءت في المرتبة الأولى ، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل دور المدير في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .

ب- الدراسات الأجنبية :

١- دراسة ( مانبلا ، ٢٠١٦ م ) : "أساليب إدارة الصراع في المدارس الابتدائية من وجهة نظر

المعلمين

"Principals , Conflict Management Styles and their Schools, Performance Among public Elementary Schools in the district of Mariveles , Bataan"

هدفت هذه الدراسة : إلى تحديد أسلوب إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الابتدائية العامة في منطقة باتان بالفلبين والعلاقة بينها وبين الأداء المدرسي .استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي

استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات من خلال توزيعها على ( ١٥٣ ) معلما من ٥ مدارس ابتدائية عامة مختارة من مقاطعة ( Mariveles ) باتان وقد استخدم الباحث نموذج رحيم ثم تحليل البيانات الوصفية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط بيرسون لتحديد درجة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي من مديري المدارس وأداء المدرسة ، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها : يستخدم مديري المدارس في التعليم الابتدائي أسلوب الدمج بين استراتيجيتي الالتزام المدرسي وتسوية النزاعات جاءت في المرتبة الأولى ، ثم إستراتيجية الهيمنة والتجنب في المرتبة الثانية .

٢- دراسة ( بوشر ، ٢٠١٣ م ) : " العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس والمناخ المدرسي " .

"The Relationship of principals Conflict, Management style and school Climate"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية في ولاية كارولينا والمناخ التنظيمي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية في الولاية والبالغ عددهم (٢٩٧) مديرا ومديرة ، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٦) مديرا ومديرة واستخدمت الدراسة صحيفة رحيم لرصد الصراع التنظيمي وبطاقات رصد المناخ التنظيمي والمقابلة ،وقد توصلت للنتائج الآتية :يفضل مديرو المدارس الابتدائية في ولاية كارولينا أسلوب التعاون في إدارتهم للصراع عن باقي الأساليب بنسبة (٩١%) ، لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية في ولاية كارولينا والمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم ، يعتبر مديرو المدارس الذين تم مقابلتهم أن عملية إدارة الصراع مهارة مهمة تسهم في تحقيق مناخ مدرسي ايجابي .

٣-دراسة (ماسيلا،٢٠١٢م): " إدارة الصراع والقيادة المدرسية "

"Conflict Management and School Leadership" :

هدفت الدراسة التعرف إلى المهارات اللازمة لمديري المدارس للتعامل مع الصراع في مدارسهم ، والكشف عن كيفية بناء مديري المدارس لإستراتيجيات إيجابية للتعامل مع الصراع ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي ، وتكونت عينة الدراسة من (٨) مديرين ومديرات منهم (٤) مديرين ذكور



و(٣) مديرين مدارس ثانوية ومدير مدرسة ابتدائية ، و(٤) مديرات إبنات (٣) مديرات مدارس ابتدائية ، ومديرة واحدة مدرسة ثانوية ، جميعهم من مدارس المناطق الإفريقية السوداء (البلدات) في جنوب أفريقيا ، وقد استخدمت الدراسة نموذج للملاحظة المباشر ونموذج للمقابلة كأداتين رئيسيتين في الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها :قليل من مديري المدارس هم من المؤهلين بشكل كاف لإدارة الصراع ، يميل مديرو المدارس إلى سوء فهم دور الصراع ويحافظوا على وقفه أو تجنبه ، توجد حاجة لدى مديري المدارس للتطوير في مجال إدارة الصراع والعمل ضمن فريق للتقدم بمدارسهم نحو النجاح .

#### التعقيب على الدراسات السابقة :

أ--من حيث الأهداف : تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع البحث والمتمثل في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي " بصورة مباشرة مثل دراسة ( الرمحي ، ٢٠٢١ ) ، ودراسة ( الشديقات ، ٢٠١٩ ) ، بينما تناولت دراسات أخرى الصراع التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى .

ب- من حيث المنهجية : غلب على الدراسات السابقة استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع المعلومات ، وتحليلها وكشف العلاقة بين المتغيرات للوصول إلى نتائج دقيقة، ومن حيث الأداة اتفقت الدراسة مع جميع الدراسات باستخدام الاستبانة لقياس مستوى الواقع والمتطلبات لإدارة الصراع التنظيمي .

#### ج- من حيث النتائج :

لقد أظهرت الدراسات العربية بشكل عام أن إستراتيجية التعاون هي الأكثر استخداما في معالجة الصراعات التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام ، كما أظهرت وجود أثر لبعض المتغيرات كالجنس وسنوات الخبرة والمؤهل الجامعي على درجة استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة المنوفية .

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة بالاطلاع الواسع بموضوع الدراسة ، وتصميم وبناء أداة الدراسة وعرض النتائج ومناقشتها ، وما يميز الدراسة الحالية بأنها أول دراسة - في حدود علم الباحث - تقيس مستوى واقع الصراع التنظيمي وإستراتيجياته في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية

## الإطار النظري للدراسة

## أولاً : مفهوم إدارة الصراع التنظيمي :

تتعدد تعريفات الكتاب والباحثين التي تناولت مفهوم إدارة الصراع التنظيمي حيث تعرف بأنها : تشخيص للصراع وذلك بمعرفة موضوع الصراع وأسبابه وأنواعه ، ومن ثم يمكن اختيار إستراتيجية مناسبة لإدارته والاستفادة منه.( القريوتي ، ١٩٩٧ : ٢٢١ )، وتعرف إدارة الصراع بأنها : الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الأسلوب الذي يتخذه الفرد في أداء عمله ، ويتأثر سلوك النزاع بين المشاركين بتوجيهات وميول وأفكار ورغبة وطموح وأهداف الأطراف المشاركة. ( لانج ، ٢٠٠٠ : ٢٢٢ )

تعرف كذلك إدارة الصراع التنظيمي بأنها ، معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين العاملين والوحدات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلا من أن تكون هدامة ولهذا فإن إدارة الصراع التنظيمي تظهر دائما على أنها مهارة أساسية للإداريين حيث إن الصراع في المنظمات أمر حتمي كما أنه مفيد أحيانا. (العويوى ، ٢٠١٣ : ٤٣ )، وأكد هذا الباحث بأنها : آلية تمكن المديرين من التحكم في الصراع التنظيمي وتحديد الأسلوب والإستراتيجية المناسبة واستخدامه لتحقيق التطوير المبدع لجميع العاملين بالمنظمة.

## ثانيا : النظريات المفسرة لإدارة الصراع التنظيمي

يمكن القول أن هناك ثلاث نظريات لدراسة إدارة الصراع التنظيمي ، وهى :  
أ- النظرية التقليدية لإدارة الصراع التنظيمي .

ترى هذه النظرية أن الصراع ظاهرة سلبية ، وأن الإدارى الناجح هو ذلك الذي لا يعترف بالصراع بل يحاول استئصاله من المؤسسة التي يديرها وبأي أسلوب ممكن ، ومن الواضح أن أصحاب هذه النظرية أدركوا أن الصراع يلحق الضرر بالمؤسسة وبالتالي لا بد من التعامل معه على هذا الأساس وأهم فرضيات هذه النظرية

- ١- الصراع حالة يمكن تجنبها .
- ٢- يجب أن تلعب السلطة دورا هاما وفعالا لمنع حدوث الصراع.
- ٣- إذا حدث الصراع فعلى الإدارة أن تتجاهله ( يطاح ، ٢٠٠٦ : ١٣٣).

## ب- النظرية السلوكية لإدارة الصراع التنظيمي :

ترى النظرية السلوكية للصراع أن عملية الصراع توجد في المنظمات بصورة طبيعية حتمية ، تصاحب التفاعلات التنظيمية داخل أي منظمة ، ولا يمكن التخلص منه بل ينبغي إدارته وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه ، وتتطابق النظرة للصراع في هذه المرحلة مع مقدمته مدرسة العلاقات الإنسانية واعتبرت أن الصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة (رضوان ، ٢٠١٢ : ٢٩) .

## ج- النظرية التفاعلية لإدارة الصراع التنظيمي:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية ، ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة ، وأنها تعد انعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة إذا ماتمت بمستوى معين ، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئا من التحدي والإثارة ، خاصة عندما يجد المديرون أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم ، ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراع بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير ، وفي المقابل فإن عدم وجوده أو حدوثه بمستوى معين متدن جدا فإن المنظمة تتصف بالفقر والجمود وضعف الاستجابة للتغيير والأفكار الحديثة ، وينخفض فيها مستوى أداء العاملين (Robbins,2012:447).

## ثالثا : أهمية إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية :

لعل من المناسب هنا أن نوضح أهمية وأهداف إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم

الثانوي العام كالتالي :

تعتبر إدارة الصراع التنظيمي وتوجيهه نحو الطبيعة السليمة أحد العمليات التي تعمل على حل الصراعات والمشكلات الناجمة عنها بالأسلوب الذي يحقق منفعة لكلا الطرفين وذلك بغرض زيادة معدلات الانسجام بين طرفي الصراع التنظيمي، ولكن لن يتم إدارة الصراع التنظيمي إلا من خلال توفير البدائل والمطالب التي تساعدهم على إدارة الصراع وتحويله إلى قوة دافعة لتحقيق مستوى جيد من الجودة في الأداء التعليمي والسلوكي داخل البيئة المدرسية، ومع أننا لا ندعى الإحاطة بمختلف النظريات السوسولوجية والسيكولوجية التي سعت لفهم وتفسير الظاهرة فإننا نؤكد أن المدخلين

النفسي والاجتماعي كانا أبرز المقترحات النظرية في دراسة ظاهرة الصراع وسوف نتناول أهمية الصراع من الجانب الاجتماعي .

هذا وقد أورد كلا من المهدي وهيبة ( ٢٠٠٠ ) أهمية إدارة الصراع التنظيمي من خلال ما يلي:

- يثير الحماس والنشاط لدى الأفراد والبحث عن أساليب أفضل في أداء الأعمال.
- يعتبر الصراع نوعا من الاتصال وإدارته تفتح طرقا عديدة ودائمة للاتصال.
- يكون الصراع خبرة للإدارة والعاملين فيها، يستفاد منها في إدارة الصراع مستقبلا.
- تتضمن إدارة الصراع عادة بحثا عن حل للمشكلات، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المدرسة.
- تتيح إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل. ( المهدي وهيبة، ٢٠٠٠: ٢١٥-٢٦٠).
- تشجيع إدارة الصراع على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي يواجهها المؤسسات التعليمية، ويؤدي ذلك إلى الحلول الإبتكارية الخلاقة.
- تساعد إدارة الصراع واكتساب مهاراته مديري مدارس التعليم الثانوي العام والمعلمين على تعزيز الأداء التنظيمي. ( عبد الجليل ، ٢٠١٨ : ٢٢٨ ).
- يعتبر إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة مهم جدا لتنمية العلاقات البشرية وحل المشكلات التي قد يعبر عنها بطرق غير مباشرة ، وقد تكون نتائجها سلبية على التنظيم ، وهذا ما يؤكد زيد ( ١٩٩٥ : ٥٤٩ ) حيث يرى أن النظرة الإيجابية لإدارة الصراع يمكن أن تؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر ، ويرى أن إدارة الصراع تساعد على تحقيق العديد من المميزات للمنظمة مثل : تحسين جودة عملية اتخاذ القرار وزيادة القدرة على التطوير والإبداع شريطة أن يختار المدير الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع ، كما ذكر القريوتي ( ٢٠٠٠ : ٢٤٠ ) أهمية إدارة الصراع التنظيمي وبين أنه " أمر مرغوب به ويقود إلى الإبداع والابتكار ، والتغيير بدل الجمود "

#### رابعاً : دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي :

أن مدير المدرسة يقع في قمة الهيكل التنظيمي للمدرسة ، فإنه يتحمل العبء الأكبر في قيادة الأفراد والجماعات ، وتنسيق جهودها ، فنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدرسة ، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه ، وطريقته في توظيف الصراعات التنظيمية داخل المدرسة لتحقيق الدينامية وتنشيط التفاعلات .

و يرى نصر ( ٢٠١٤ ) أن من أدوار ومهام مدير المدرسة في إدارة الصراع ما يلي:

- تدعيم التعاون بين الأفراد العاملين للسيطرة على الصراع مما يسهم في تحقيق النتائج المرجوة، وأن ينظر للصراع داخل المدرسة نظرة إيجابية بحيث يقود المدرسة على تحقيق أهدافها المنشودة.
- يسعى المدير إلى أن يجعل التنافس بين العاملين إيجابياً ليؤثر على إحساسهم بفاعلية ، ويزيد من انتمائهم للمدرسة لتساعد على رفع الروح المعنوية لديهم وتحقيق أفضل النتائج.
- إيجاد بيئة متعاونة بين العاملين تتبنى أهدافاً مشتركة، يسعون إلى تحقيقها لتحل محل المنافسة غير السليمة ، وتنمية ثقافة الحوار والمناقشة بينهم .
- مشاركة أطراف الصراع في التعرف على أسباب الصراع ومناقشتها ووضع الحلول التي تتفق مع مصالحهم. وبالتالي فإنه يجب أن يكون أميل للاستراتيجيات ذات الطابع العقلاني الإقناعي من تلك المعتمدة على استخدام السلطة والقوة ( نصر ، ٢٠١٤ : ٤٤ ) .
- يعمل المدير على توطيد التعاون بين أولياء الأمور والمعلمين وجميع أفراد المجتمع في معرفة أسباب الصراع التنظيمي ومدى تطوره والأساليب المناسبة لحل الصراع.
- يسعى المدير إلى وقف الصراع القائم بين العاملين داخل المدرسة ، من خلال التوصل لحلول
- ترضى الجميع ومنع الصراعات المشابهة في المستقبل . ( زناتي ، ٢٠١٣ : ٢٦٥ ) .

#### خامساً: المبادئ التي يعتمد عليها مديري المدارس في مواجهة الصراعات التنظيمية :

إن طبيعة العناصر التي تساهم في التقليل من الصراعات المدرسية في المؤسسة التعليمية تعتمد بشكل كبير ومباشر على موقف الإدارة من العاملين كما تعتمد على التحديات التي تواجه

المدرسة من صراعات وخلافات وأزمات وخلافه ، ولا يمكن لمدرستين مختلفتين في الإدارة أن تحتفظا بنفس القدرة من الاستقرار والمعنويات المرتفعة للمعلمين والتلاميذ ، ولذلك كان من الضروري لجميع مديري مدارس التعليم الثانوي أن تواجه الصراعات المدرسية لصالح المعلمين والطلاب وأولياء الأمور حتى تحقق أهدافها المنشودة .

من أجل ذلك أصبح لزاما تحقيق هذه المبادئ للوصول إلى تحقيق بيئة معنوية جيدة ، وهى:

- ١- المحافظة على جعل العمل ممتعا من خلال خطة مدروسة وطموحة للعام الدراسي .
  - ١- مشاركة جميع أعضاء الهيئة التعليمية في وضع هذه الخطة وتزويدها بأفكار جديدة ومفيدة
  - ٢- إتاحة الفرصة كاملة للتعبير عن المشكلات دون خوف أو حرج حتى لا يتعطل العقل الباطني بإزاحة المشكلات من طريق العقل الظاهر .
  - ٣- إتاحة الفرصة للكشف عن الإبداعات والابتكارات والعمل على تقديرها بصورة ترضى الذات المبتكرة وتحقق لها مساحة كبيرة في زيادة الابتكار .
  - ٤- تعزيز الإحساس بالإنجاز خاصة الغير محسوس حتى يشعر الجميع وجموع العاملين أنهم محل تقدير .
  - ٥- الموضوعية في التعامل مع الأفراد وتحقيق الإنصاف والبعد عن المجاملة والتحيز .
- ( هلال، ١٩٩٦ : ٢١٢).

- ٦- الصراع يساعد على التعرف على معلومات وحقائق وخبرات جديدة ، ويساعد على إشباع حاجات الشخص العدوانى ( أحمد ، ٢٠١٨ : ٢٦١).

أن بعض المديرين أكثر راحة بالتحكيم فلعلم دور القاضي يمكن أن يكون سريع وحاسم خاصة إذا كان أحد طرفي النزاع قد انتهك قاعدة أو سياسة وعلى الجانب السلبي فإنه من النادر أن يلتزم الأطراف بحل فرضه عليهم ، وفى النهاية فإن المدير قد يستخدم التقيؤض بأن يجبر الأطراف أن عليهم حل هذا الصراع بأنفسهم وهذا قد يروق لمن يرغب في تهدئة النزاع ، ولكنه عادة غير فعال "وأن الأفراد تعتقد المهارة والمعلومات والتجربة وعدم التحيز واللازم لحل الصراع بأنفسهم"

## سادسا : استراتيجيات خاطئة في إدارة الصراع التنظيمي :

استخدام مديري المدارس الثانوية استراتيجيات خاطئة في إدارة الصراع التنظيمي ما أشارت إليه بعض الدراسات حيث وضحت أنه قد يتبع مديري مدارس التعليم الثانوي العام استراتيجيات غير صحيحة في معالجتهم وإداراتهم الصراع التنظيمي بمدارسهم ، مما يؤدي إلى التقليل من فاعلية أدائهم في التعامل معه ومن هذه الأساليب كالتالي : ( الرويلي ، ٢٠٠٣ : ٣٩ ) .

١. تجنب الصراع التنظيمي وعدم اتخاذ قرار أو خطوة ايجابية وتجاهل المشكلات: ويقصد به

تجنب الصراع التنظيمي في غير المواقف التي توجب ذلك ، وهنا يتم تجاهل الصراع وكبت الوعي به ، ويتمثل في الابتعاد عن معالجة الصراع وخداع الآخرين بأنه ليس هناك صراع بينه وبينهم ومن هذه الأساليب : الإسقاط وتقمص شخصية الفرد والتبرير .

٢. التعجل في معالجة الصراع : فقد يعمد المدير إلى معالجة الصراع السابق لأوانه ، وقد يجهل بعض المصادر الحقيقة التي سببت نشوء الصراع وطبيعة أبعاده المختلفة ، مما يؤدي إلى معالجة مؤقتة للصراع فمع مرور الوقت قد يظهر الصراع من جديد وبشكل أكثر حدة .

٣. المبالغة في التدخل في الصراع: وقد يستخدم المدير هذا الأسلوب لإثبات أنه لا يخشى أحد وأنه قادر على المواجهة. ( العتبي، ٢٠٠٦ : ٤١ ) .

٤. اتخاذ موقف صلب وعدم المرونة : وفي هذه الحالة تقف الأطراف الداخلة في الصراع أو أحدهما إمكانيات الإبداع الكامن لديهم للبحث عن البدائل المختلفة لمعالجة الصراع ، فهم لا يدركون إلا إمكانيات محدودة لمعالجة الصراع ، وينظرون إليه من جهة واحدة فقط أو ضيقة فقد يصبح أحد الأطراف أو جميعهم على موقف ورأى معين تجاه القضية المتنازع عليها وهنا تكون الصعوبة في التخلي عن هذا الموقف خاصة إذا كان هناك اعتقاد أن التخلي عن الرأي أو تغيير الموقف يعنى الهزيمة أو الخضوع للطرف الآخر . ( العتبي ، ٢٠٠٧ : ٤٣ ) .

٥. السرية والتكتم : فقد يعتقد أن اتخاذ الإجراءات وأساليب معالجة الصراع وإدارته بسرية تامة تحد من المقاومة والجدل وتحقق حد أدنى من رضا الأطراف المتصارعة ، وهذا قد يؤدي إلى نشوء صراعات جديدة إضافة إلى أنه لم يعالج القضية الأساسية المختلف عليها
٦. الهجوم والانتقاد الشديد : فقد يلجأ المدير إلى انتقاد المجموعات مصدر الصراع ويحاول عزلها عن الآخرين ، وقد يشتد في هجومه على الأطراف المسببة للصراع نفسه خاصة إذا كان هو الطرف النقيض ، وهنا لا بد من الرؤية وإتباع الخطوات العملية في معالجة الصراع وإدارته والتفكير في كيفية توجيه هذا الصراع نحو خدمة المنظمة (أو المدرسة ) وأهدافها وعدم قطع قنوات الاتصال مع الأطراف الأخرى بل تدعيمها ( العتيبي، ٢٠٠٧: ٤٣ ) .
- وتأسيسا على ما سبق : أن الإدارة المدرسية التي تحاول الاستفادة من هذه الأسباب والمبادئ تكون لديها خطة وقائية ومدروسة لمواجهة الصراعات المدرسية وعلاجية لتخفيف الأزمات النفسية التي تعترض العديد من المعلمين ، والتي أخطر ما فيها انعكاسها بصورة أو بأخرى على التلاميذ تحصيليا ونفسيا ، وهذا ما نشكوه في كل وقت وحين ، كذلك ممكن أن تحدث المشكلة ولا يدرى المدير بها وأسبابها وتحول المشكلة من نفسية إلى صراع ثم إلى أزمة يصعب مواجهتها وحلها

### سابعاً : مهارات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية

ويمكن تحديد أهم مهارات إدارة الصراع فيما يلي:

- ١- مهارات عمليات الاتصالات الإدارية : أن مهارات الاتصال تتطلب قدرة على الاتصال بطرق وأساليب تختلف باختلاف خصائص الطرف الآخر أي بأسلوب يفهمه الطرف الآخر ، كما تتطلب استدرار رد فعل من العاملين والاعتماد عليه في تحديد ما إذا كان العاملين قد فهموا ما أرسل إليهم أم لا ( مصطفى ، ٢٠٠١: ٦٢) ، أكد هذا الباحث على مهارة الاتصال والأساليب المختلفة لتطبيقها وسهولة توصيل الرسالة بشكل يفهمه الطرف الآخر ومخاطبة كل طرف بطريق سهله يفهمها وهذا يؤدي إلى عدم الخلط في فهم الأمور وتنفيذها بطريقة صحيحة دون خطأ.
- ٢- تنمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الصراع التنظيمي. لقد احتل مفهوم العلاقات الإنسانية مساحة كبيرة في مجال الدراسات المعاصرة لأهميته البالغة بالنسبة للإنسان في مجال الإدارة وتطويرها ، إذ يركز هذا المفهوم بشكل أساسي على المفاهيم والاتجاهات الاجتماعية والسلوكية التي



توضح أهمية الفهم المتبادل بين المدير والمعلمين ويقضى هذا الأمر فهم شخصية المعلمين ، وتحليل سلوكهم والتعرف على دوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم ، وذلك حتى يمكن إيجاد جسر من التفاهم المتبادل للحد من الصراع التنظيمي ، وتحقيق التعاون المشترك بين المدير والمعلمين .

إن تنمية العلاقات الإنسانية والتي تعد من العوامل المؤثرة في سلوك واتجاهات الفرد داخل منظومة العمل ، فعن طريقها يمكن العمل مع الآخرين بطريقة بناءة تحظى برضاهم وتقديرهم ، وتستفيد بأحسن ما لديهم من خبرات سواء كانوا أفراداً أو جماعات ، ويتأتى ذلك عن طريق مراعاة ظروفهم والاستجابة لمطالبهم والإحساس بمشاعرهم والعمل على إشباع حاجاتهم. (شرف ، ٢٠١٨ : ٢٧٣) .

٣- مهارة القيادة الديمقراطية في المدرسة : أن القيادة الديمقراطية تتيح الفرص لتبادل الرؤى والمشورة بين المعلمين والإداريين في المدرسة لاتخاذ قرارات ناضجة وعليه فإن إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام تتطلب قيادة قادرة على إدارة التفاعلات بين المعلمين والإداريين ، وما ينبثق منه من صراعات قد تحمل بين طياتها صفة التدمير ومحاولة استغلالها وتوجيهها نحو إنكفاء التنافس التعاوني ، وما يترتب عليه من إطلاق ملكات الإبداع والابتكار لدى العاملين معه ، ومن ثم إحداث التغيير والتطوير التربوي المستهدف داخل مدرسته . ( الجندي ، ١٩٩٨ : ٥٧ )

أن التغيير في أهداف التربية في المستقبل ، وما يتبعه من تغييرات في وظائف المدرسة يلقي على مدير المدرسة أن تغير في أساليبها ووظائفها وهذا يستدعي من مدير المدرسة أن يكون مستعد للقيام بواجباته بقدر عالي من الكفاءة والفعالية في ضوء ما يحدث من تغيير حولها وهذا يحتم على مديري المدارس استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية في الإدارة وهذا يجعله يتحكم في إدارة الصراع التنظيمي ، إن الاتجاهات الحديثة للتربية سوف تفرض على مديري المدارس أن تساهم في توجيه قيادة العمل التربوي ودورا كهذا سوف يتطلب كفاءة إدارية عالية . ( البوهي ، ٢٠١١ : ٣١٧ ) .

ثامنا : المتطلبات والآليات اللازمة لمديري المدارس الثانوية العامة لإدارة الصراع التنظيمي.

من خلال ما سبق يطرح الباحث مجموعة من المتطلبات اللازم توافرها في المدارس الثانوية لإدارة الصراع التنظيمي بها بشكل فعال وإيجابي ، وقد قسم الباحث هذه المتطلبات إلى أربعة محاور رئيسية ( المتطلبات التشريعية ، والمتطلبات التخطيطية والتنظيمية ، والمتطلبات القيادية ، والمتطلبات الشخصية ) وحدد الباحث جملة من المتطلبات الفرعية تحت كل محور من تلك المحاور الأربعة ، وفيما يلي عرض تفصيلي لتلك المتطلبات :

**المبحث الأول: المتطلبات التشريعية ( اللوائح والقوانين المنظمة للعمل):**

أشار فراج (٢٠١٥: ٤٦) أن المتطلبات التشريعية تتطلب ضرورة إصدار عدد من القوانين والقرارات واللوائح ذات الصلة وهي ما يلي :

أ- التوسع في لا مركزية الإدارة والتي يتم من خلالها منح عدد من الصلاحيات ذات العلاقة ، ومن بينها ما يلي :

٧. مرونة القوانين والأنظمة المعمول بها ، بما يسهل تطبيق اللامركزية .
٨. تمتع المديرين بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات.
٩. إشراك المرؤوسين في وضع الخطط وتحديد السياسات .
١٠. وجود مشاركة جماعية في حل الصراعات والتعامل مع قضايا العمل.
١١. توفير التسهيلات والإمكانات اللازمة للمديرين لإنجاز أعمالهم .
١٢. توفير المدير قدرًا كافيًا من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمرؤوسيه .
١٣. التأكيد أن المعلمين في حاجة إلى تحسين في الأداء (عبد الجليل، ٢٠١٨: ٢٣٠).

**المبحث الثاني: المتطلبات التنظيمية والتخطيطية ( القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية )**

ويقصد بها تلك المتطلبات ذات العلاقة بعملية التخطيط لإدارة الصراع داخل مدارس التعليم الثانوي العام ، وما يرتبط بها من إجراءات تنظيمية ، وسوف يتناولها الباحث فيما يلي :

١٤. إنشاء وحدة لإدارة الصراع التنظيمي ( لجنة الحكماء ) ضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة
١٥. تحديد المسؤوليات والمهام والاختصاصات بشكل دقيق.
١٦. مراعاة التنظيم جانب العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي العام .

١٧. تبنى قمة الهيكل التنظيمي لسياسة الباب المفتوح ، والالتزام بالشفافية والوضوح .
١٨. التأكيد على العدالة التنظيمية داخل مدارس التعليم الثانوي العام .
١٩. توفير الاتصال الفعال: حيث يسهم في تفعيل عملية تبادل الآراء والأفكار داخل النظم المدرسية
٢٠. إنشاء شبكة معلوماتية إلكترونية تتضمن كل البيانات المتعلقة بالمعلمين بالمدرسة.(شرف ، ٢٠١٨: ٢٧٣).
٢١. التركيز على جوانب القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن العاملين في المدرسة ، وأنه لا يمكن القضاء على جميع جوانب القصور والضعف لدى المعلمين بالمدرسة ( عبد الجليل ، ٢٠١٨: ٢٣٠ ) .

**المبحث الثالث: المتطلبات القيادية بمدارس التعليم الثانوي العام.(أنماط القيادة التعليمية )**

ويقصد بها تنمية القدرات والكفايات والمهارات والخصائص التي ينبغي أن يتمتع بها مديري مدارس التعليم الثانوي العام ، بما يمكنهم من إدارة الصراع بشكل أكثر فاعلية ومن بينها :

٢٢. الاستشارة الفكرية : وذلك من خلال قيام مديري المدارس بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية والأفكار المبتكرة في حل المشكلات وعدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الفشل ، وقبوله لكل الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره ، وأن يعلمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل .(فراج ، ٢٠١٥ : ٤٩ ) .

- إلمام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بالاتجاهات الحديثة : وذلك من خلال التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي وما يرتبط بكل منها من أساليب وطرق ومهارات تطبيقها ، وفقا لطبيعة كل موقف من مواقف الصراع .
- غرس القدوة والمثالية: ويسلك المدير وفق هذا البعد سلوكا يجعل منهم نموذجا يحتذى به الآخرون مع مرور الزمن ، ويقومون بإيثار حاجات الآخرين على حاجاتهم الشخصية ، والتضحية بمصالحهم من أجل مصالح الآخرين ، ويلتزمون بالقيم والمعايير الأخلاقية ، ويتعدون عن استخدام القوة والتسلط من أجل تحقيق مصالح شخصية ، ولكنهم يستخدمونها من

أجل تحريك ودفع المعلمين والإداريين لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة. (شرف، ٢٠١٨: ٢٧٣).

المبحث الرابع : المتطلبات الشخصية لإدارة الصراعات المدرسية :

من المؤكد أن هناك بعض الصفات الشخصية المختلفة التي من المهم أن يتسم بها مديري المدارس ليكون قادرا على مواجهة الصراع داخل مدارسهم ، وهذا مانلقى الضوء عليه حيث أن المدير الناجح في إدارة الصراع المدرسي ، أن يكون ذو شخصية قوية وأن تكون شخصيته مبتكرة دائما ، حيث يستطيع دائما الارتقاء بإدارة الصراعات المدرسية بمساعدة المعلمين ، ويمكن إبراز أهم المتطلبات الشخصية كالتالي :

١. التحلي بالصبر : يعتبر الصبر من أهم الصفات الشخصية لمديري المدارس لإدارة الصراع حيث أن التحلي بالصبر في المواقف المختلفة التي يمكن أن يواجهها خلال فترة العمل ، وهذا يساعد على اتخاذ القرار السليم من جهة ، وحل الصراعات المدرسية بدون تعطيل للعمل من جهة أخرى
٢. التواجد الدائم في المدرسة : من المهم أن يكون مدير المدرسة منتظما دائما في العمل ، وأن يكون متواجدا في قلب الحدث طوال الوقت ، حيث النظر إلى كافة الأمور بنظرة واقعية بدون الاعتماد على التقارير وأراء الآخرين ، وهذا يساعده على اتخاذ القرار السليم دائما.
٣. العلاقات الإنسانية مع الآخرين: على المدير الناجح أن يحرص دائما على أن يحظى بالعلاقات الجيدة والطيبة مع كل من حوله وأن يكون محبوبا من جميع المعلمين وأن يكون اجتماعيا وغير متجعر مع الجميع ، فإن العلاقات الجيدة للمدير تضيء على جو العمل المزيد من البهجة وبالتالي دفعه للعمل وإنهاء مواقف الصراع على أكمل وجه ، فخلق مشاعر من الود والإنسانية بين المدير والمعلمين تجعل من المدير محبوبا ويقلل من شدة الصراعات المدرسية. (شرف ، ٢٠١٨ : ٢٧٣).
٤. ربط الأهداف الخاصة بالمعلمين ، حيث يجب أن تكون مجهودان تحسين الأداء ومواجهة الصراع مرتبطة مع اهتمامات وأهداف المعلمين ( هاينز ، ٢٠١٦ م ).

## تاسعا: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فى المؤسسات التعليمية

## أ - إدارة الصراع فى المنهج الإسلامى:

أن للمنهج الإسلامى السبق فى تقديم العديد من الإستراتيجيات التى تساعد فى حل الخلافات بين الأفراد فى المنظمات الاجتماعية وذلك قبل أربعة عشر قرنا ومنها : التعاون والمشاركة فى العمل ، والمعاملة الحسنة فى القول والعمل والإحسان إلى الآخرين والبعد عن التباغض والحسد ، وسوء الظن حين يقول الله تعالى فى كتابه العزيز : (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ) ( المائدة : الآية ٢ )، ويقول تعالى ( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ ) ( الحجرات : الآية ١٢ )

ب - إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فى الفكر الإداري الحديث: يوجد العديد من الاستراتيجيات والأساليب التى يمكن استخدامها لإدارة الصراع التنظيمي ، إذ لا توجد إستراتيجية واحدة يمكن استخدامها فى جميع الظروف ، وذلك بسبب اختلاف ظروف الصراع ومواقفه ، واختلاف طبيعة عمل المؤسسات التربوية ، والأسباب المؤدية للصراع ، وأيضا طبيعة الأفراد المتصارعة ، ودوافعها ، وعليه فإننا فى هذا المحور سنسلط الضوء على موضوع إدارة الصراع التنظيمي ، وأبرز إستراتيجيات إدارته.

وبما أن الفكر الإداري الحديث ينظر إلى الصراع على أنه ظاهرة حتمية لا يمكن اجتنائها من المنظمة، وفى ظل تعدد الدراسات لإيجاد نماذج لإدارة الصراع التنظيمي وليس حله؛ فإن حل الصراع هو التقليل منه ثم القضاء عليه، أما إدارة الصراع التنظيمي فهى سلسلة من الخطوات التى تبدأ بتشخيص الصراع من أجل تحديد الاستراتيجيات المناسبة معه.

أن معظم الدراسات التى تناولت أساليب إدارة الصراع التنظيمي اعتمدت على الدراسة التى قام بها كلا من بلاك وموتون ( Blake & Mauton ) عام ١٩٦٤ ، والتى تعتبر أن الصراع التنظيمي ظاهرة صحية فى أي نظام إداري. ( حسين وحسين ، ٢٠٠٧ : ٢٨ ) .

وذكر أن كلاً من بلاك وموتون ( Blake & Mouton ) قاما بعرض مخطط صنفا فيه خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد ، هي : التجنب ، والإجبار ، والحل الوسط ، والتهدئة ، والمواجهة . والتي تستند في التمايز عن بعضها من خلال بعدين يعبران عن توجه سلوك المدير في أثناء إدارته للصراع، هما بعد التوجه نحو الاهتمام بالإنتاجية، وبعد التوجه نحو الاهتمام بالعاملين . ( العمارة ، ٢٠٠٢ : ٢٢٠ ) .

ويضيف المومني (٢٠١١ : ٥٣) أن توماس وكلمان ( Thomas and Kilmann ) اقترحا نموذجاً بخمسة أساليب يساعد في تشخيص الصراع ويقوم على بعدين يشكلان مفاهيم الصراع التنظيمي وهما :

- ١-بعد التعاون Cooperativeness : ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجاته ويضع باعتباره حاجات الآخرين ومصالحهم .
- ٢-بعد الحزم التوكيدي Assertiveness ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته ، ويؤكد تحقيقها بغض النظر عن حاجات الآخرين ، وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع هي : إستراتيجية التعاون ، وإستراتيجية التنازل ، وإستراتيجية الإجبار ، وإستراتيجية التسوية .

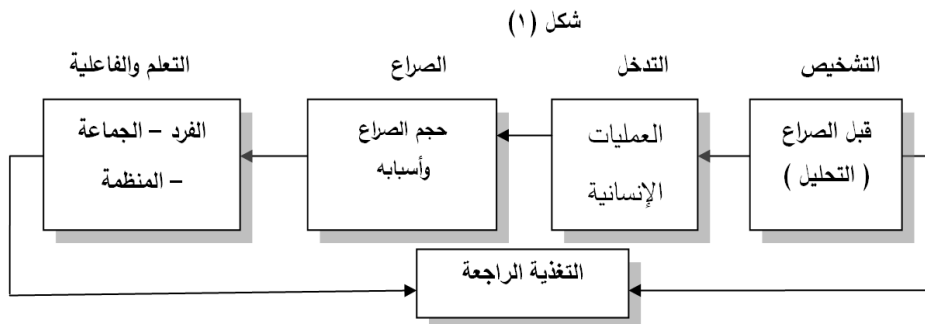
**وفيما يلي عرضاً موجزاً لإستراتيجية التعاون كمدخل لإدارة الصراع التنظيمي :**

-إستراتيجية التعاون Collaborative Strategy : ويقصد بها أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين، ويعنى باهتمامات كل منهما، وتسمى هذه الإستراتيجية "إستراتيجية الربح" فهي تتميز باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم ( المعشر ، ٢٠٠٥ : ٤٤ ) ويكون التعاون أنسب أداة لإدارة الصراع التنظيمي عندما لا تعاني الأطراف من ضغوط الوقت، وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع، مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة، وهنا يستطيع المدير كمعالج للصراع الذي ينشب بين مرؤوسيه ، خاصة عندما يلمس ميلهم للتعاون، أن يشجعهم عليه ويطلب إليهم الجلوس لتحديد كيفية الوصول للحلول الملائمة . ( مصطفى، ٢٠٠٠ : ٤٥٠ ) .

حيث يقوم مدير المدرسة بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوى العلاقة ، وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع جميع الأطراف حتى يتم علاج موضوع الصراع المدرسي ، علاجا فعالا مقبولا من جميع أطراف الصراع ويتم ذلك بعد إتاحة الفرصة لأطراف الصراع بقدر متساو لعرض وجهات نظرهم ، وبحث أسباب الاختلاف بينهم ، بغض النظر عن فكرة من هو المخطئ ومن هو على صواب ، وإستراتيجية التعاون تهيئ مكسبا لكل أطراف الصراع ، لأن التعاون في حل الصراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل لجميع أطراف الصراع ، ويسعى مدير المدرسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تدعيم اعتقاد أطراف الصراع بأن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة عن بعضها ،

ويمكن اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في الحالات الآتية :

- لإيجاد حل موحد ، عندما تكون جميع اهتمامات الطرفين مهمة للتوفيق بينهما .
  - عندما يرغب الفرد في فحص فرضياته الخاصة .
  - للحصول على ولاء بواسطة تحويل اهتمامات الآخرين إلى قرار جماعي .
  - عندما يكون موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على إنجاز أهداف المنظمة .
  - تقدير مشاعر الآخرين وآرائهم ومقترحاتهم ( زناتي ، ٢٠١٣ : ٢٦٣ ) .
  - عندما يراد الوصول إلى حل متكامل خاصة إن كان مصالح كلا الطرفين مهمة للطرف الآخر .
- وتضيف الدراسة الحالية ما قام به عدد من الباحثين في مجال إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق فاعلية أفضل للمؤسسة التعليمية من خلال تطوير نماذج متعددة لإدارة الصراع في المنظمات فقد طور Rahim ( 87:2001 ) أنموذجا لعملية إدارة الصراع التنظيمي بفاعلية يتكون من أربع مراحل كما يوضحها الشكل التالي:



### ( نموذج Rahim ) المطور لإدارة الصراع

١-التشخيص: تعد عملية التشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفعالية وذلك لغايات التعرف على مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته وأسبابه، وتجرى باستخدام مياس الصراع التنظيمي، فضلا عن إجراء المقابلات المعمقة مع الأفراد وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

٢-التدخل : تتم عملية التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين أساسيين هما :  
أ-العمليات الإنسانية : مثل القيادة ، واتخاذ القرار ، والاتصال الفعال والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد والعاملين مع دعم أفراد المنظمة وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الإستراتيجيات المناسبة لإدارته .  
ب-البنية التقنية : وتعنى ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف ، وتحديث الآلات والأجهزة والوسائل والتعديل في بنية المنظمة .

٣-الصراع : وهى مرحلة مواجهة الصراع من خلال معرفة حجم الصراع وشدته للعمل على زيادة شدة الصراع واستثارته إذا كان أدنى من المستوى المرغوب للمحافظة على مستوى معتدل للصراع في المنظمة .

٤-التعلم والفاعلية : من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة لا بد أن يتمتع المدير بعقلية منفتحة وأن يكون قادر على التأثير فى الرؤوسين وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد ،



والابتعاد عن الحلول التقليدية وأن يكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وإبداعاتهم ، مع إجراء عملية التقويم المستمر من خلال التغذية الراجعة ويرى الباحث أنه على مدير المدرسة إقناع المعلمين بأنه لا يوجد تنافس في الأهداف بينهم ، بل هي أهداف واحدة تسعى المدرسة إلى تحقيقها ، وذلك لن يتحقق إلا عن طريق تضافر الجهود بينهم في جو من المحبة والألفة .

#### إجراءات الدراسة الميدانية

#### أهداف الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء ومقترحات عينة البحث فيما يتعلق بأهمية إستراتيجية التعاون للحد من الصراع التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في محافظة المنوفية . وكذلك الوقوف على بعض الإجراءات التنفيذية التي يمكن من خلالها إدارة الصراعات المدرسية وفق إستراتيجية التعاون ، وهو ما سوف يساعد من خلالها تحديد ملامح الرؤية المقترحة والتوصل إلى بعض سبل تحقيقها .

#### منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية حيث يقوم على جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في وصف وتحديد الحالة موضوع الدراسة وتحليلها كميًا وكيفيًا وتقييمها وكيفية الوصول لأفضل النتائج المرجوة منها .

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

ينكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية ، تكونت عينة الدراسة من (٢٧٢) معلما ومعلمة وعدد(٧٣) مديرا ومديرة الجميع من معلمي ومديرا مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية .

#### أدوات الدراسة :

بعد أن قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات النظرية للدراسة ، وفي إطار مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والدراسات السابقة عن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، قام الباحث بتصميم أداة البحث وهي عبارة عن استبانة تتكون من مجالين رئيسيين هما :

## المجال الأول: البيانات الأولية عن المستجيبين.

المجال الثاني : إستراتيجية التعاون لإدارة الصراع التنظيمي الذي شمل (٧) عبارات ، وقد تم صياغة فقرات أداة الدراسة وفقا لتدرج ( ليكرت ) الخماسي ، وبعد وضع أداة الدراسة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصص أصول التربية والإدارة التعليمية ، وعلم النفس ، وذلك للتأكد من مدى مناسبة الأداة لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات البحث ، ثم بعد ذلك أخضع الباحث أداة لإجراءات الصدق والثبات .

تم تطبيق الاستبانة على عينة من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية حيث وقع الاختيار على عدد (٦) إدارات تعليمية هي : (إدارة شبين الكوم - إدارة منوف - إدارة أشمون - إدارة الشهداء - إدارة السادات - إدارة سرس الليان )

وصف عينة الدراسة :

قد وقع الاختيار للتطبيق على عدد (٦) إدارات تعليمية فقط ممثلة لكافة الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية ، وبالنسبة لعينة المديرين فقد تم التطبيق على جميع المديرين في مدارس الإدارات التي وقع الاختيار عليها ، أما بالنسبة لعينة المعلمين فقد وقع الاختيار على عينة تعادل (١٠%) من جميع المعلمين في المدارس الثانوية العامة في الإدارات التي وقع الاختيار عليها ، والجدول التالي يوضح ذلك :

## جدول ( ١ )

أعداد المديرين والمعلمين والإدارات التعليمية والنسب المئوية التي تم التطبيق على عينة منها

م	الإدارات التعليمية المطبق عليها الدراسة	عدد المديرين	جملة المدرسين		مجموع المعلمين	نسبة %١٠
			ذكور	إناث		
١	إدارة شبين التعليمية	٢٥	٧٧٩	٩٨١	١٧٦٠	١٧٦
٢	إدارة منوف التعليمية	١٦	٣١٨	٣٤٥	٦٦٣	٦٦
٣	إدارة الشهداء التعليمية	١٠	٢١١	١٤٨	٣٥٩	٣٥
٤	إدارة أشمون التعليمية	١٦	٤٢٠	٢٠٢	٦٢٢	٦٢
٥	إدارة سرس الليان التعليمية	٢	٥٨	١٣٥	١٩٣	١٩
٦	إدارة السادات التعليمية	٨	١٦٧	١٥٩	٣٢٦	٣٢
	جملة	٧٧ مدير ثانوي عام	١,٩٥٣	١,٩٧٠	٣,٩٢٣	

من خلال الجدول السابق ( ١ ) والذي يوضح عدد المدرسين في الإدارات التعليمية التي طبقت عليهم الدراسة الميدانية والذي يبلغ (٣,٩٢٣) معلم ومعلمة ، ونظرا لكبر حجم العينة تم أخذ نسبة ( ١٠ % ) والذي يبلغ نحو (٣٩٢) معلم ومعلمة ، تم توزيع الاستبانة عليهم ، تم استرجاع عدد ( ٢٩٤ ) استبانة . واستبعاد عدد (٢٥) استبانة غير كاملة المقياس فأصبح عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل (٢٧٢) معلم ومعلمة بنسبة ( ٩٣ % ) من الاستبيانات الموزعة .  
الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام البرنامج الإحصائي ( Spss ) والمعروف باسم statistical package for social science لتحليل البيانات ومعالجتها ، وقد استعان الباحث بالأساليب التالية :

- ١- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي .
  - ٢- معامل ارتباط ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة .
  - ٣- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الرتب .
  - ٤- اختبار ( ت ) لمعالجة الفروق بين مجموعتين متكافئتين .
  - ٥- تحليل التباين الأحادي One way ANOVA لمعالجة الفروق بين أكثر من مجموعتين .
  - ٦- اختبار شفيه للمقارنات البعدية لمعالجة الفروق الناتجة في تحليل التباين الأحادي .
- ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي ( الحدود الدنيا والعليا ) تم حساب مقياس دلالة المتوسط الحسابي كما في الجدول التالي :

#### جدول ( ٢ ) مقياس دلالة المتوسط الحسابي

مستوي الواقع	المتوسط الحسابي	
	إلى	من
منعدمة	١.٨٠	١
منخفضة	٢.٦٠	١.٨١
متوسطة	٣.٤٠	٢.٦١
مرتفعة	٤.٢٠	٣.٤١
مرتفعة جدا	٥	٤.٢١

## نتائج الدراسة الميدانية:

بعد أن تم الإجابة عن السؤال الأول من خلال الإطار النظري سوف يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية والتي سيتم من خلالها الإجابة عن أسئلة البحث :

نتائج السؤال الثالث: والذي ينص على :

ما واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفق إستراتيجية التعاون ؟ وللاجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات في إستراتيجية التعاون لإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفيما يلي توضيح نتائج هذا السؤال :

جدول يوضح التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استخدام والترتيب لأراء أفراد العينة حول إستراتيجية التعاون لإدارة الصراع التنظيمي (إجمالاً).

## جدول ( ٣ )

التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استخدام والترتيب لأراء أفراد العينة حول إستراتيجية التعاون

الترتيب	مستوى الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١	مرتفعة	٠,٩٥	3,98	٣٢,٥	١١٢	٤٠,٣	١٣٩	٢٣,٥	٨١	---	---	٣,٨	١٣	١
٥	مرتفعة	١,٠٠	3,73	٢٦,١	٩٠	٣٢,٨	١١٣	٣١	١٠,٧	٨,٤	٢٩	١,٧	٦	٢
٢	مرتفعة	٠,٩٢	3,78	٢٠,٦	٧١	٤٦,٧	١٦١	٢٥,٨	٨٩	٤,١	١٤	٢,٩	١٠	٣
٦	مرتفعة	١,٠٥	3,67	٢٥,٢	٨٧	٣٢,٥	١١٢	٢٩,٣	١٠١	١٠,١	٣٥	٢,٩	١٠	٤
٣	مرتفعة	١,٠٨	3,77	٣٣,٣	١١٥	٢٣,٥	٨١	٣٣	١١,٤	٧,٢	٢٥	٢,٩	١٠	٥
٤	مرتفعة	٠,٩٥	3,74	٢١,٤	٧٤	٤٣,٢	١٤٩	٢٤,١	٨٣	١٠,١	٣٥	١,٢	٤	٦
٧	مرتفعة	١,٠٧	3,61	٢٠,٣	٧٠	٤٠,٩	١٤١	٢٣,٥	٨١	١٠,٧	٣٧	٤,٦	١٦	٧
	مرتفعة	٠,٧٥	3,75											

إستراتيجية التعاون ( المواجهة )

يتضح من الجدول السابق أن واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس الثانوي العام (بالنسبة لمحور إستراتيجية التعاون (المواجهة) ) مرتفعة في ضوء آراء المعلمين والمدراء بالتعليم الثانوي حيث مستوى الواقع مرتفع للمؤشرات السبعة ويمثل المؤشر رقم ١ أول المؤشرات من حيث مستوي الواقع والمؤشر رقم ٧ أقل المؤشرات من حيث مستوي الواقع.

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بمستوي واقع إستراتيجية التعاون (المواجهة) وخلصت النتيجة الي أن مستوي واقع تلك الإستراتيجية مرتفع.

#### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة على فقرات إستراتيجية التعاون (تفصيلا).

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	رقم العبارة
١	مرتفعة	٠,٩٥	٣,٩٨	يميل مدير المدرسة إلى مناقشة المشكلات بشكل مباشر مع أطراف النزاع.	١
٥	مرتفعة	١,٠٠	٣,٧٣	يضع مدير المدرسة ضوابط لحل النزاعات بمشاركة الجميع.	٢
٢	مرتفعة	٠,٩٢	٣,٧٨	يسعى مدير المدرسة لإيجاد حلول متكاملة ترضى الأطراف المتنازعة.	٣
٦	مرتفعة	١,٠٥	٣,٦٧	يبادر مدير المدرسة بمناقشة أطراف الصراع حول أسباب اختلافهم	٤
٣	مرتفعة	١,٠٨	٣,٧٧	يسعى مدير المدرسة لإيجاد حلول مناسبة للخلافات بمشاركة الجميع.	٥
٤	مرتفعة	٠,٩٥	٣,٧٤	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين للوصول إلى حلول مقبولة للنزاعات .	٦
٧	مرتفعة	١,٠٧	٣,٦١	يتقدم مدير المدرسة بعدة بدائل لحل المشكلة مع أطراف الصراع.	٧
	مرتفعة	٠,٧٥	٣,٧٥	المتوسط العام	

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج ( SPSS )

يتضح من الجدول السابق ( ٤ ) أن متوسطات استخدام مديري المدارس لإستراتيجية التعاون لمواجهة الصراع التنظيمي قد تراوحت بين (٣,٩٨ - ٣,٦١) كما بلغ المتوسط

العام لعبارات هذا المحور (٣,٧٥) ووفقاً للمحك المعتمد للحكم على مستوى استخدام إستراتيجية التعاون فإن درجة ممارسة هذا الإستراتيجية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة عالية ، وأن العبارة (١) والتي تنص على " أن المدير يميل مدير المدرسة إلى مناقشة المشكلات بشكل مباشر مع أطراف النزاع" " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( ٣,٩٨ ) يقع في فئة الاستجابة المرتفعة ويمكن تفسير ذلك راجع إلى أن مديري المدارس الثانوية يعمل على جدية مناقشة المشكلات التي تحدث في المدرسة بإشراك المعلمين وهذا يشجع فكرة العمل بروح الفريق الواحد ، والعمل على إيجاد بيئة محفزة على التعاون .وجاءت العبارة (٧) والتي تنص على " يتقدم مدير المدرسة بعدة بدائل لحل المشكلة مع أطراف الصراع. في المرتبة الأخيرة ، ويمكن تفسير ذلك راجع الى أن مدير المدرسة يطرح عدة حلول للمشكلة التي تسببت في نشوء الصراع ويقدم البدائل الحقيقية لحل الصراع .

وبشكل عام تشير النتائج الإجمالية إلى وجود استخدام عالي لإستراتيجية التعاون حيث بلغ استخدامها بمتوسط (٣,٧٥) ، وهذا يبين حرص مديري المدارس على استخدام إستراتيجية التعاون والتشجيع عليها .واستخدام هذه الإستراتيجية ، يحاول مدير المدرسة أن يعمل مع جميع المعلمين في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات المعلمين ، وأن إستراتيجية التعاون و التي يمكن تطبيقها في المدارس الثانوية للتخفيف من حدة الصراع التنظيمي ، كذلك فإن هذه الإستراتيجية تستند لروح المشاركة من قبل المعلمين وهذا يعكس لديهم بعض الاستقرار الوظيفي لذلك فإن المعلمين يركزون على تطبيق المديرين لهذه الإستراتيجية ، وقد يكون تطبيق هذه الإستراتيجية من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام أسهل لكسب المعلمين وتجنب أي صراعات معهم ، وتتفق نتيجة هذه الدراسة بخصوص استخدام إستراتيجية التعاون بين المديرين مع نتائج دراسات كل من (الدسوقي ٢٠١٨) ، ودراسة ( الرمحي ٢٠٢١) ، ودراسة ( العتيبي ٢٠٠٧م) ، ودراسة (مرزوق ٢٠١١م) ، ودراسة ( رياح ٢٠١٨م) ، ودراسة ( حفيظ ٢٠١٨ ) ، ودراسة ( الوراق ٢٠١٨) ، ودراسة (هدية ، حسن ٢٠١٧) ، ودراسة ( مريام بوشر Miriam

(Boueher2013). وتختلف مع دراسة ( مانيللا ٢٠١٦ ) حيث جاءت إستراتيجية التسوية في المرتبة الأولى ، وتختلف عن دراسة ( السعودي ٢٠١٥ ) حيث جاءت إستراتيجية التسوية في المرتبة الأولى ، وتختلف عن دراسة (قاعود ٢٠١٧ ) حيث كان مجال الإحالة لمستوى أعلى بالمرتبة الأولى ثم التعاون ، والتجنب.

ثانيا : النتائج الخاصة باختلاف إدارة الصراع التنظيمي والاستراتيجيات وفق مجموعة من المتغيرات وهى ( النوع - ونوع العمل - والمؤهل الدراسي - والتخصص - وسنوات الخبرة -والدورات التدريبية ) ويمكن تفسيرها كالتالي :

١- النتائج الخاصة وفقا لمتغير النوع وهو مستويين هما ( ذكر - أنثى ) كما بالجدول

التالي:

جدول ( ٥ )

إختبار ( ت ) لدلالة الفرق بين متوسطي مجموعتي البحث ( ذكر - أنثى ) من حيث

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة الإحصائية .

المجال	المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوي الدلالة الإحصائية
واقع إدارة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للصراع التنظيمي	إستراتيجية التعاون	ذكر	٢٠٧	٣.٨٨	٠.٦٨	٣.٨٢٤	٣٤٢	دالة عند مستوى ٠.٠١
		أنثى	١٣٨	٣.٥٦	٠.٨٢			

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج ( SPSS )

والجدول السابق ( ٥ ) يوضح أنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نوعين الذكور والإناث دالة عند مستوى ( 0,05 ) لصالح الذكور الذين لديهم تقدير أعلى لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

والذي يمثل الواقع ٢- النتائج الخاصة باختلاف إدارة الصراع التنظيمي والاستراتيجيات وفقا لمتغير نوع العمل ( معلم - مدير ) كما يوضحه الجدول التالي :

### جدول (٦)

اختبار ( ت ) لدلالة الفرق بين متوسطي مجموعتي البحث ( معلم - مدير ) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة الإحصائية

المجال	المحاور	العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوي الدلالة الإحصائية
واقع إدارة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للصراع التنظيمي	إستراتيجية التعاون	معلم	٢٧٢	٣.٧٥	٠.٧٦	٠.٠٦٧	٣٤٣	غير دالة
		مدير	٧٣	٣.٧٦	٠.٧٣			

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج ( SPSS )

الجدول السابق (٦) يوضح أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة البحث في تقديرهم لمستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والذي يمثل واقع البحث والخاص بنوع العمل ( مدير - معلم ).

٣--النتائج الخاصة بتقدير المعلمين والمدراء بالتعليم الثانوي لإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام باختلاف المؤهل (جامعي - فوق جامعي) وحيث يتضمن متغير المؤهل مستويين هما (جامعي - فوق جامعي) لذا تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفرق بين متوسطي المجموعتين ، ويوضح ذلك الجدول التالي :



## جدول (٧)

اختبار ( ت ) لدلالة الفرق بين متوسطي مجموعتي البحث (جامعي - فوق جامعي) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة الإحصائية

المجال	المحاور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوي الدلالة الإحصائية
واقع إدارة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للصراع التنظيمي	إستراتيجية التعاون	جامعي	٢٨٥	٣.٨٦	٠.٧١	٦.٠٦٤	٣٤٣	دالة عند مستوى ٠.٠١
		فوق جامعي	٦٠	٣.٢٤	٠.٧٥			

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج ( SPSS )

والجدول السابق ( ٧ ) يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى المؤهل الدراسي في تقديرهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والذي يمثل واقع الصراع التنظيمي والخاص بمجموعتي البحث ( جامعي - فوق جامعي ).

٦- النتائج الخاصة باختلاف إدارة الصراع التنظيمي وفق متغير البحث ( نظري - علمي ) كما يوضحه الجدول التالي :

## جدول (٨)

اختبار ( ت ) لدلالة الفرق بين متوسطي مجموعتي البحث (نظري - علمي) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة الإحصائية

المجال	المحاور	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوي الدلالة الإحصائية
واقع إدارة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للصراع التنظيمي	إستراتيجية التعاون	نظري	١٩٣	٣.٨٣	٠.٧٩	٢.١٥٢	٣٤٣	دالة عند مستوى ٠.٠٠٥
		علمي	١٥٢	٣.٦٦	٠.٧٠			

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج ( spss )

والجدول السابق (٨) يوضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) ترجع إلى التخصص لصالح النظري الذين لديهم تقدير أعلى لمستوى استخدام إستراتيجية التعاون في إدارة الصراع التنظيمي والذي يمثل واقع الصراع، والخاص بمجموعي البحث ( نظري - علمي ).

٤- النتائج الخاصة باختلاف تقدير المعلمين والمدراء بالتعليم الثانوي لإدارة الصراع التنظيمي باختلاف الخبرة من ٥ سنوات ، من ٥ إلي ١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات). وحيث يتضمن متغير الخبرة ٣ مستويات هي (أقل من ٥ سنوات ، من ٥ إلي ١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات) لذا تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف علي دلالة الفرق بين متوسطات المجموعات الثلاثة ، ويوضح ذلك الجدول التالي:

## جدول (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين مجموعات البحث لمتغير (سنوات الخبرة)

المتغير	مجموع مربعات	د. ح	متوسط مربعات	ف	الدالة الإحصائية
إستراتيجية التعاون	٤.٣٤١	٢	٢.١٧١	٣.٨٦٩	دالة عند مستوي ٠.٠٥
	١٩٠.٧٥٦	٣٤٠	٠.٥٦١		
	١٩٥.٠٩٨	٣٤٢			
بين المجموعات					
داخل المجموعات					
المجموع					

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

من الجدول السابق (٩) يوضح أنه لا توجد فروق ترجع إلى سنوات الخبرة في تقدير عينة البحث لمستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية ، والخاص بعدد سنوات الخدمة .

٧- النتائج الخاصة بتقدير المعلمين والمدراء بالتعليم الثانوي لإدارة الصراع التنظيمي باختلاف الدورات التدريبية (لم احضر ، دورة أو دورتين ، أكثر من دورتين). وحيث يتضمن متغير الدورات التدريبية ٣ مستويات هي (لم احضر ، دورة أو دورتين ، أكثر من دورتين) لذا تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف علي دلالة الفرق بين متوسطات المجموعات الثلاثة ، ويوضح ذلك الجدول التالي:

## جدول (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين مجموعات البحث لمتغير الدورات التدريبية من حيث الدلالة الإحصائية

المتغير	مجموع مربعات	د. ح	متوسط مربعات	ف	الدلالة الإحصائية
إستراتيجية التعاون	بين المجموعات	٢	٠.٨٢٢	١.٤٤٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٣٩	٠.٥٧		
	المجموع	٣٤١	١٩٤.٨٩٨		

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج ( spss )

ومن خلال الجدول السابق ( ١٠ ) اتضح انه لا توجد فروق ترجع إلى الدورات التدريبية في تقدير عينة البحث لمستوى الواقع واستخدام إستراتيجية التعاون إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية ، والخاص بالحصول على الدورات التدريبية على إدارة الصراع التنظيمي .

نتائج البحث

١- أظهرت نتائج الدراسة أهمية إستراتيجية التعاون المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام ومعلميها .

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بالنسبة لإستراتيجية التعاون بين النوعين ( الذكور - الإناث ) دالة عند مستوى ( 0,05 ) لصالح الذكور الذين لديهم تقدير أعلى لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية .

- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفقا لنوع الوظيفة ( معلم - مدير ) .
- ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي دالة إحصائيا عند مستوى ( 0,05 ) لصالح التخصص النظري الذين لديهم تقدير أعلى لصالح استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام
- ٥- لا توجد فروق ترجع للخبرة في تقدير أفراد الدراسة لمستوى استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام .

#### توصيات البحث:

- أ- تعزيز إستراتيجية التعاون كونه إستراتيجية يكسب الجميع من استخدامها ويفضله غالبية مديري مدارس التعليم الثانوي العام، وذلك عن طريق إشراك المعلمين في وضع الخطط السنوية وإجراء التقييم الذاتي والتعامل معها بكل شفافية.
- ب- العمل من خلال الدورات التدريبية على دعم استخدام مديري المدارس لإستراتيجية التعاون في إدارة الصراعات المدرسية ، حيث أثبتت هذه الإستراتيجية من فعالية وما لها من دور إيجابي في المدرسة وتحقيق أهدافها المنشودة .
- ت- ضرورة قيام مديري المدارس بإشراك المعلمات في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية ، وفي حل الصراعات المدرسية .
- ث- ضرورة قيام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بإيثار حاجات المعلمات على حاجاته الشخصية

ج- العمل من قبل مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية على رفع المستوى التعليمي والمهني أثناء الخدمة وفتح المجال للمعلمين للالتحاق بالدراسات العليا ، ومساعدتهم بالالتحاق بالدورات التدريبية

ح- تفعيل وحدات التدريب بمدارس التعليم الثانوي العام ، وتضمين برامج الصراعات المدرسية وفق برامجها التدريبية ونشر ثقافة إدارة الصراع التنظيمي .

### المحور الثالث : رؤية مقترحة لتفعيل والارتقاء بإدارة الصراع التنظيمي :

وفى ظل تلك المؤشرات والنتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة ومن خلال الإطار النظري والدراسات السابقة و في ضوء النظرة الحديثة للصراع والتي تعد الصراع عاملاً أساسياً في تحقيق البقاء والتوازن التنظيمي وإحداث التغيير والتجديد والابتكار المطلوب وتحقيق درجة عالية من الفعالية التنظيمية والتقنية ، فإن عملية إدارة الصراع يجب أن تتضمن عمليات تشخيص ووضع استراتيجيات للتدخل، وهنا تبدو الحاجة الملحة للتدخل المناسب من مديري مدارس التعليم الثانوي العام .

ويرى الباحث أن من دواعي ومبررات في بناء الرؤية المقترحة لإدارة الصراع في مدارس التعليم الثانوي العام جملة من المبررات والمنطلقات كالتالي:

#### ١-منطلقات ميدانية:

تأتي هذه الرؤية انطلاقاً من الحاجة إلى تطبيق مبادئ إدارة الصراعات المدرسية ، إذ يكشف الواقع لإدارة الصراع المدرسي ومن خلال عمل الباحث في الإدارة المدرسية وجود مشكلات إدارية صعبة تتمثل في

- عدم مواكبة مديري المدارس الثانوية العامة لما يشهده المجال التربوي من تغيرات وتجديد سواء على المستوى المحلي أو الاقليمي ، جعله عاجزاً عن مواجهة المشكلات المدرسية والمتغيرات، ومنها المتغيرات التقنية باستخدام التكنولوجيا الحديثة

في التعليم الثانوي العام وإجراء الامتحانات طبقا للإجراءات الاحترازية لجائحة كورونا

المستجد. وعدم وجود قنوات اتصال فعالة بين المديرين والمعلمين

- عدم تفعيل فرق العمل المتخصصة في إدارة الصراع والأزمات والكوارث داخل مدارس التعليم الثانوي العام ، والتي من شأنها تقاوم حدة الصراع عند حدوث الأزمات .
- قلة البرامج التدريبية المتخصصة في عرض استراتيجيات حديثة في إدارة ومعالجة الصراعات التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام بما يتلاءم وروح العصر الرقمي.
- ازدياد ظاهرة العنف والتتمر داخل المدارس الثانوية العامة كرد فعل عن سوء القيادة الإدارية ، وعدم مراعاة العلاقات الإنسانية ، وعدم تطبيق اللوائح الانضباطية وغياب القانون في مدارسهم .
- ضعف مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مواجهة الصراعات بين المعلمين والإدارة نظرا لقلة دخل المعلمين واعتمادهم على الدروس الخصوصية ، وذلك من شأنه يوجب حدة الصراع التنظيمي.
- انعدام المعلومات والبيانات الكافية التي يمكن أن تسهم بشكل كبير في حل الصراعات المدرسية وتوظيفه لخدمة العملية التعليمية نظرا لعدم استخدام التكنولوجيا الحديثة وعدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات

## ٢- منطلقات فكرية:

- تتأدى الاتجاهات والنظريات الإدارية في العصر الحديث والمعاصر في إدارة الصراعات بالمؤسسات التعليمية بضرورة التخلي عن أهدافها التقليدية والسعي وراء التقدم والتحديث ، هذا بالإضافة إلى أن جميع الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل الإدارة الالكترونية والرقمية وغيرها تسعى إلى استخدام استراتيجيات جديدة غير متعارف عليها لإدارة الصراعات المدرسية من أجل مواكبة العصر والثورة التكنولوجية التي بدأ التعليم الثانوي الاعتماد عليها في الآونة الأخيرة.(فراج ، ٢٠١٥ : ١٣).

• تؤكد النظريات الحديثة في الإدارة إلى أهمية تبني إستراتيجيات وأفكار إدارية حديثة لإدارة الصراع ومن أجل التغلب على القصور الإداري ، الذي من شأنه يعمل على تأجج عملية الصراع المدمر للمؤسسة وإشعال نار الفتنة والبغضاء بين المعلمين.(اللوحي ، ٢٠٠٨ : ٤ ) ، ( البليبي ، ٢٠٠٥ : ١٨٥ )،

ثانيا : أهداف تقديم رؤية مقترحة لإدارة الصراع في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية

١- إلقاء الضوء على الممارسات الإدارية والفنية الجوهرية التي يجب أن يقوم بها المعلمين والمديرين في مدارس التعليم الثانوي العام لتأصيل التوجه الإداري في مواجهة الصراعات المدرسية .

٢- تعزيز دور المعلمين في عمل الإدارة المدرسية للمشاركة في حل الصراعات المدرسية ، وذلك عن طريق رفع كفاءة المعلمين مهنيًا من خلال الدورات التدريبية الفعالة لإدارة الصراعات المدرسية.

٣- نمو الوعي لدى المعلمين بأن الصراع بمفهومه الحديث أمر ضروري للتجديد والابتكار في مدارسهم ، وتحريك المياه الراكدة والتي تكمن فيها الصراعات .

ثالثا :أسس ومبادئ الرؤية المقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية .

أن إدارة الصراع داخل مدارس التعليم الثانوي العام تتركز على عدة أسس ومبادئ ، والتي من شأنها أن تساعد في بناء التصور المقترح وتسهم بطرق ايجابية في تنفيذ هذا التصور ، ومن هذه الأسس ما يلي :

- ١- تشكيل لجنة حكماة لإدارة الصراعات التنظيمية داخل مدارس التعليم الثانوي العام .
- ٢- اعتماد برامج تدريبية علمية متخصصة في كليات التربية في فن إدارة الصراع التنظيمي ، وتعزيز ثقافة مواجهة الصراعات المدرسية .
- ٣- العمل على توزيع الجدول المدرسي بطرق عادلة .



٤- العمل على وضع المعلم المناسب في المكان المناسب.

رابعاً : متطلبات واليات الرؤية المقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية .

١- إبراز رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها والتعبير عنها بكل وضوح وشفافية في جميع أنحاء المدرسة .

٢- العمل على خلق بيئة أسرية مبنية على الاحترام والتفاهم بين المعلمين وبعضهم من ناحية وبينهم وبين مدير المدرسة من ناحية أخرى.

٣- إدخال التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة وإيجاد قاعدة بيانات تحتوى على كافة المعلومات والبيانات الخاصة بالمدرسية والمعلمين، والاستعانة بها وقت حدوث الصراع مما يقلل الجهد والوقت في تحويل مسار الصراع.

خامساً : بناء الرؤية المقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية .

**المرحلة الأولى: مرحلة المدخلان والشعور بالصراع المدرسي :**

- الكشف عن مواطن القوة والضعف في الإدارة المدرسية ، والتخطيط الجيد قبل بداية العام الدراسي ، وتفعيل التقييم الذاتي للمؤسسة التعليمية.
  - الكشف المبكر للمشكلات التي توجد في المدرسة وإيجاد الحلول قبل أن يتحول الصراع إلى صراع مدمر ، لا يستطيع مديري المدارس السيطرة عليه بعد ذلك.
  - إدراك الصراع في وقت مبكر وتقييمه ، ويساعد ذلك في التقليل من أثاره السلبية .
  - اختيار لجنة لإدارة الصراع من المعلمين ( لجنة الحكماء ) ذوى الخبرة ومن لهم روح المبادرة والإبداع الإداري ومن يحظون باحترام وتقدير جميع المعلمين .
- لجنة الحكماء لإدارة الصراع المدرسي :

الجدير بالذكر وحتى يستطيع مدير المدرسة الثانوية العامة القيام بمهامه على الوجه الأكمل يتوجب عليه مشاركة المعلمين معه في تسيير العمل الإداري بالمدرسة

وكل ما يحدث فيها من مشكلات وصراعات من خلال خبرتهم التعليمية وتقويضهم بالمهام لإدارة الصراعات المدرسية والتي تختص بالآتي :

- الاتصال بأطراف الصراع .
  - تحديد الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع.
- المرحلة الثانية : مرحلة إدارة العمليات الإدارية للصراع. أن هذه المرحلة تشكل العامل الأساسي في إدارة الصراع في مدارس التعليم الثانوي العام ، وعن طريقها يمكن إيقاف أو تحويل اتجاه الصراع الواقع داخل المدرسة الثانوية العامة ، من الصراع السلبي إلى الصراع الايجابي ويستفيد به في التجديد والابتكار وفي هذه المرحلة يتم التأكد من الجوانب التالية:
- ١- التقييم الجيد للمشكلة التي أدت إلى حدوث الصراع في المدرسة الثانوي العام.
  - ٢- تحديد الصراع على المستوى الفردي ، الجماعات ، الأفراد في المدرسة .
  - ٣- التعرف على أسباب الصراع الحقيقية ، ومن ثم معرفة سلوك أطراف الصراع وأهدافهم وذلك من أجل الوصول إلى الحلول المناسبة لها.

### المرحلة الثالثة: مرحلة مخرجات الصراع التنظيمي

ونتيجة المرحلتين السابقتين لإدارة الصراع فيقوم مدير المدرسة فيما بعد حدوث التعامل مع 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 المعلمين ، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل لا يرضى الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع ، وفي هذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة ، وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة .

### سادسا: الصعوبات التي يمكن أن تعرقل تنفيذ الرؤية المقترحة :

- ١- وجود مقاومة للتغيير بين الأطراف التي تتأدى بالتغيير والأطراف التي ترفضه بحجة الخوف من المجهول مما يحدث الصراع المدرسي.
- ٢- انعدام البرامج التدريبية المتخصصة في موضوع إدارة الصراع التنظيمي .

- ٣- عدم مشاركة المعلمين في عملية التخطيط ومعالجة الصراعات المدرسية .
- ٤- شعور المعلمين بأن إدارة الصراعات المدرسية من اختصاص مدير المدرسة .
- ٥- إعادة النظر في اللوائح والقوانين ( لائحة الانضباط ) التي تهدف إلى تجديد بما يتماشى والتطورات التي تشهدها الإدارة المدرسية الحديثة .
- ٦- عدم تفعيل وحدات التدريب في مدارس التعليم الثانوي العام واهتمامها بالصراع المدرسي.

**سابعاً : توصيات الرؤية المقترحة لإدارة الصراعات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام.**

وفى ظل تلك المؤشرات السابقة والنظريات الحديثة في إدارة الصراع في مدارس التعليم الثانوي العام يمكن للباحث من وضع عدة توصيات لمعالجة الصراع في مدارس التعليم الثانوي العام كالتالي :

- ١- ضرورة تدريس الصراعات المدرسية ضمن مناهج وبرامج كليات التربية فى جميع الجامعات المصرية.
- ٢- مشاركة المعلمين والإدارة المدرسية في التخطيط للتعليم بهدف مواجهة الصراعات المدرسية وتحديد المسؤوليات وتطبيق المحاسبية الإدارية .
- ٣- العمل على تشكيل فرق العمل المتخصصة في فض الصراعات والمشكلات داخل مدارس التعليم الثانوي العام.
- ٤- تشجيع العمل بروح الفريق وعدم الانفراد باتخاذ القرارات الإدارية والفنية .
- ٥- تضمين وحدات التدريب برامج الصراعات المدرسية وتفعيلها وكيفية تحديد المسار الإيجابي لها
- ٦- الاتجاه نحو بناء نظام تعليمي لا مركزي يكفل لكل مدرسة سلطاتها التشريعية الكافية في إدارتها للصراع .

## المراجع:

### المراجع العربية :

- الدسوقي ، نجوى إبراهيم (٢٠١٨م) تفعيل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة الفيوم .
- البوهي ، فاروق شوقي (٢٠١١م ) الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية ،الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة .
- الشديقات ، امتياز أحمد (٢٠١٩م) أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعات الهاشمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن .
- الجندي ، عادل السيد (١٩٩٨م) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، المجلد (٢٢) العدد (٢) ، مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة .
- الخشالي ، شاکر ( ٢٠٠٤م ) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة ، دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في الأردن ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد (٧) العدد(١) .
- الرويلي ، عواد ( ٢٠١٣م ) استراتيجيات مديري المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية في إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- الطجم ، عبد الله ، والسواط طلق ( ١٩٩٧م) السلوك التنظيمي: المفاهيم- النظريات- التطبيقات، ط٣، جدة : السعودية : دار حافظ للنشر والتوزيع .
- العتيبي ، منيرة نايف ( ٢٠٠٧م) إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات في مدينة الرياض . تصور مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض : المملكة العربية السعودية.

- العرابيد ، نبيل محمود(٢٠١٠م) دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .
- العميان ، محمود سلمان (٢٠٠٢م ) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،عمان : دار وائل للطباعة والنشر .
- القريوتي، محمد قاسم ( ١٩٩٧م) السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ط٣،عمان : دار الشروق .
- اللوح ، احمد يوسف (٢٠٠٨م) الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- جرين برج ، جيرالد ، وبارون ، روبرت ( ٢٠٠٤م ) إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة ومراجعة رفاعي ، و بسيوني إسماعيل ، الرياض: دار المريخ .
- قطيشات ، ليلي (٢٠١٠م) إدارة الصراع في المؤسسات التربوية عمان ، ط٢، عمان : مركز الكتاب الأكاديمي .
- لأنج ، ديفيد فورد (٢٠٠٠م) إدارة النزاع ونجاح المشاريع الإنشائية ، مراجعة للأدبيات وتطوير إطار نظري ( ترجمة ) حمود سليمان المشقيح ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، المجلد ( ٣٩ ) العدد (٤) .
- زناتي ، محمد ربيع (٢٠١٣م) السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ،طنطا : مكتبة المتنبّي .
- شرف ، عليّة محمد(٢٠١٨م) متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظهن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية .
- هلال، محمد عبد الغنى (١٩٩٦م) مهارات إدارة الأزمات، الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، ط٢، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية .

- يونس ، مجدي محمد (٢٠١٣م) استراتيجيات إدارة الصراع بمدارس التعليم الابتدائي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، مجلة البحوث النفسية والتربوية ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، العدد (٢) ، السنة (٢٩) .

#### ثانيا : المراجع الأجنبية:

- Boucher, Miriam( 2013) The Rtionship of principal Conflict Management Style and School Climate, Doctor of Education Thesis, University of south Carolina, America.
- Masala, Vuyisile (2012) Conflict Management and school leadership .southAfrica.journal .Communication , V3 , N.1, pp25-34.
- Mehr, Shaghayegh (2012) Relation ship Between Organizational Colures and Conflict Management Styles of Managers and Experts,- Iran, journal of Aduancetin,Enuivonmant.Biology,v6,N3,pp10156-1062.
- Rahim ,M. Afzalur(2001) Managing Organizational Conflict, 3th Ed Available at [httpwww.books.google.com](http://www.books.google.com) accessed at 12\ 7\ 2019.
- Rahim ,M. Afzalur(2002) Toward a Theory of Managing Organizational Conflict : Center for Advanced Studies in Management , Theater national Journal of Conflict Management , Vol,13,No.03,Bowlilng Green, UK .
- Greenberg, J. &Baron . R.(1997) Behavior in Organizations Understanding and Managing The 1,uman Sid of work ,5th Ed prentice Hall, Englewood Cliffs ,New Jersey .
- Robbins, Stephen (1992) Organization Theory : structure design , and Application –hall international Editions.