

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة
من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا

إعداد

د/ نجلاء محمد حامد الأستاذ
أصول التربية المساعد

أ/ سامي سليمان حامد جابر
باحث دكتوراه بقسم أصول التربية

أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين
أستاذ أصول التربية

معهد الدراسات والبحوث التربوية
جامعة القاهرة

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا*

أ.د/نجوى يوسف جمال الدين وأ/ سامى سليمان حامد ود/نجلاء محمد حامد

مقدمة:

المؤسسات التربوية تتضمن عمليات تفاعل ومواجهات مستمرة بين أطراف العملية التربوية وذلك في ظل أدوار متعددة ومهام ومسؤوليات كثيرة، وما يتخلل ذلك من علاقات إيجابية أو سلبية بين الأفراد على كافة المستويات التنظيمية، ونتيجة للاحتكام إلى قوانين وتعليمات ومعايير أداء متفق عليها وموضحة للجميع تظهر أشكالاً متعددة للصراع الذي يعرف بالصراع التنظيمي أو المؤسسي. فالصراع أمر لا مفر منه في كل أماكن العمل، وذلك لأن الأفراد لديهم احتياجات وتفضيلات وقيم تختلف من شخص إلى آخر، لذا لابد من معالجة الصراع بشكل جيد حتى يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس واحترام الذات، ويزيد من العلاقات المبنية على الود والاحترام المتبادل بين أفراد المؤسسة، وينتج عنه المزيد من الحلول الخلاقة أكثر مما هو متوقع، ويؤدي في نهاية الأمر إلى زيادة إنتاجية المؤسسة.

فالمدرسة من أهم المؤسسات التي تضم عدداً كبيراً من العاملين الذين يعملون من أجل تحقيق الأهداف التربوية، فهي المسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية في كافة ميادين الحياة بالإضافة إلى دورها في خدمة المجتمع، وهنا لابد من وجود إدارة مدرسية قادرة على مواجهة كافة الخلافات والتعارضات بين أعضاء الجهاز الإداري والعاملين فيها وأن يكون لديها القدرة على خلق جو من التعاون والتآلف بين العاملين في المدرسة. ونتيجة لتفاعل العاملين في المدرسة واتصالهم المستمر ببعضهم ببعض، بهدف تبادل الآراء والأفكار، وتأييد مهامهم ومسؤولياتهم قد يظهر هناك تباين واختلاف في وجهات نظرهم أو تناقض وتعارض في الأفكار ما ينتج عنه الصراع بين الأفراد العاملين في المدرسة.

(* بحث مسئل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفسفة في التربية تخصص أصول التربية.

ويعد الصراع حقيقة من حقائق الحياة، وظاهرة سلوكية موجودة في كل مدرسة مادام وجد فيها الإنسان، وينشأ الصراع بين الأفراد نتيجة لسعي كل منهم إلى تحقيق مصالحه دون الاهتمام بمصالح الآخرين، وهذا الصراع قد ينعكس سلباً أو إيجاباً على العملية التعليمية، ويكون له تأثير كبير في زيادة أو نقصان إنتاجية العاملين في المدرسة، وهذا يعني أن أي مؤسسة إدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار في صورة دائمة من الثبات والاستقرار، فالاستقرار قد يكون من الأمور المستحيلة التي يمكن تحقيقها داخل مؤسسات يوجد بها العنصر البشري، فالتغير مستمر ودائم في كل شيء وليس في المدرسة وحدها، لهذا كان لابد من الدراسة والبحث في هذه الظاهرة.

والمدرسة باعتبارها نظاماً اجتماعياً يضم مجموعة من الأفراد يتفاعل بعضهم مع بعض بصفة دائمة، من أجل تحقيق الأهداف التي يسعون إليها، لذا فإن الصراع يعمل دائماً كمحفز للتغيير، ويمكن أن يكون حافزاً للمبادرات والحلول الخلاقة، عليه نجد أنه من الصعب التخلص من الصراع، بل من غير الحكمة فعل ذلك، إلا أنه من المهم معالجته بشكل فعال، وهذا يعني أن عملية إدارة الصراع تحتاج إلى تأهيل وتدريب عالي المستوى حتى يتمكن المديرون من التعامل السليم مع الصراع بين أفراد المدرسة التي يديرونها.

وإدارة الصراع بطريقة بناءة تتوقف على الإلمام بأدبيات الصراع التنظيمي وكيفية إدارته من قبل جميع العاملين في الجهاز الإداري، وقد تبين من إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن إدارة الصراع داخل المدرسة الثانوية ليست مسؤولية المدير وحده، بل تتوقف على مشاركة جميع العاملين داخلها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال إلمام جميع العاملين بمفهوم الصراع وأبعاده ومستوياته، وأساليب التعامل معه، وكيفية إدارته بطريقة تجعل من هذا الصراع إيجابياً النتائج، ويزيد من كفاءة وإنتاجية العاملين في المدرسة.

وهناك العديد من الأمور تساعد على حدوث الصراع داخل المؤسسات التعليمية كسوء الفهم بين الأفراد العاملين، والاختلافات في أسلوب التدريس، واختلافات المرجعيات الثقافية والقيم والتقاليد الدينية، واختلاف أساليب التعامل مع الطلاب والموظفين، والمعتقدات الدينية والطائفية والعلاقات العائلية والثقافة المدرسية والتنظيمية، كل هذه الأمور تعتبر أساساً لنشوب الصراع داخل المدرسة.

ومن هنا يمكن القول إن الصراع التنظيمي أمر ضروري الحدوث، لذا يجب على مدير المدرسة الاستفادة منه في تحقيق أهداف المدرسة بشكل أفضل، وجعله وسيلة لتحسين العملية التعليمية.

ونظراً لحتمية وجود الصراع التنظيمي داخل مدارس التعليم الثانوي بشكل عام والتعليم الثانوي العام بليبيا بشكل خاص، فإن الأمر يتطلب وجود قائد قادر على فهم العاملين داخل المؤسسة التعليمية، ومدرك أهمية مشاركة كل العاملين في مواجهة الصراعات المختلفة وتحويلها لصالح المؤسسة التعليمية، وجعلها صراعات إيجابية بناءة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية.

مشكلة الدراسة:

من المعلوم أن الصراع التنظيمي حقيقة حتمية من حقائق الحياة التي لا بد منها في كل مؤسسة وخاصة التعليمية منها لما تحويه من أعداد كبيرة، وكنتيجة طبيعية لاتصالاتهم وتفاعلاتهم بعضهم ببعض فسوف يكون هناك تباين في الآراء والأفكار ما يؤدي بدوره إلى حدوث الصراعات بينهم.

وبناءً على القرار الصادر عن وزارة التربية والتعليم تم إلغاء الثانويات العامة وإحلال الثانويات التخصصية بدلاً منها، و جعل عدد سنوات الدراسة في هذه الثانويات أربع سنوات، ثم ثلاث سنوات، وتم فتح بعض التخصصات وإهمال أخرى، ما تطلب وجود إداريين متخصصين في إدارة هذه المدارس، وفي عام (٢٠١٢) صدر قرار من وزير التربية والتعليم بإلغاء الثانويات التخصصية وإحلال الثانويات العامة بدلاً منها وبشكل تدريجي، كل ذلك أدى إلى عدم استقرار في الجهاز الإداري، وهذا قد يكون سبباً في نشوء الصراعات بين الموظفين داخل هذه المدارس.

وتتضح مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي:

ما الإستراتيجيات المتبعة من قبل مديري المدارس في إدارة الصراعات داخل مدارسهم؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة التالية:

١- ما مفهوم الصراع التنظيمي وكيفية إدارته داخل مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي؟

- ٢- ما الأساليب المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي في إثارة الصراع التنظيمي داخل مدارسهم؟
- ٣- ما الأساليب المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي في حل الصراع التنظيمي داخل مدارسهم؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها وفي حدود علم الباحث الدراسة الوحيدة التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي في المدارس في ليبيا ، لذا فإن أهمية الدراسة تتبلور في الآتي:

- ١- مساعدة مديري مدارس التعليم الثانوي على كيفية التعامل مع الصراعات التنظيمية التي تحدث داخل مدارسهم.
- ٢- محاولة لمعالجة بعض جوانب القصور والضعف لدى المديرين في إدارة الصراع التنظيمي.
- ٣- قد تكون نتائج هذه الدراسة مقدمة لإجراء العديد من الدراسات على الصراع التنظيمي خاصة في البيئة الليبية.
- ٤- سهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين عن التعليم في ليبيا للتخطيط للمستقبل، وتقديم دليل للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي يمكن أن يسهم في معالجة الصراعات داخل المدرسة.

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة تعرف ما يلي:
- تعرف الصراع التنظيمي، وأساليب إدارته في مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي.
 - تعرف أساليب استثارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي.
 - تعرف أساليب حل الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على دراسة الإستراتيجيات المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام لإدارة الصراع التنظيمي في المدارس بمدينة بنغازي ضمن الحدود التالية:

- ١- الحدود الموضوعية: معرفة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين في المدارس الثانوية، سواء عند حل الصراع، أو عند استثارته.
 - ٢- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي.
 - ٣- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على جميع مدارس التعليم الثانوي العام الواقعة في نطاق مدينة بنغازي.
- ### مصطلحات الدراسة:

- الصراع التنظيمي: Organizational Conflict

"هو ظاهرة سلوكية وتنظيمية مستمرة، تتجم عن التفاعل بين العاملين بالمنظمة، فراد وجماعات، ويمكن أن تؤثر سلبياً أو إيجابياً على طبيعة العلاقات بينهم من ناحية، ومدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية أخرى، بدرجة فاعلية المنظمة ذاتها".

أي أنه الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد الجماعة الواحدة، أو بين الجماعات المختلفة، أو أنه التعارض في مصالح أفراد الجماعة الواحدة، أو الجماعات المختلفة، بسبب محدودية الموارد، أو النظر إلى مصالحهم دون الأخذ في الاعتبار مصالح الآخرين.

إدارة الصراع: Management Conflict

"هي أي نشاط يهدف إلى تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة".

أي أنه الطرق والأساليب التي يستخدمها المدراء من أجل فض الاختلافات بين أفراد الجماعة، أو بين الجماعات، أو هي الإجراءات التي يتخذها المدراء من أجل بث الصراعات بين الأفراد أو الجماعات، للخروج من حالة الركود التي تمر بها المؤسسة.

إستراتيجية (أسلوب) إدارة الصراع: Style Of Management Conflict

"هي فن استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة على أفضل وجه ممكن، بمعنى أنها طرق معينة لمعالجة مشكلة أو مباشرة مهمة ما، أو أساليب عملية لتحقيق هدف معين" كذلك هي "خطة محكمة البناء ومرنة التطبيق، يتم خلالها استخدام كافة الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة في جوانب التعليم المختلفة".

الدراسات السابقة:

- **دراسة طفول (٢٠٠١):** هدفت الدراسة إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عُمان، من وجهة نظرهم، وأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة فيها، ولغرض تحليل البيانات التي تم جمعها. استخدمت الدراسة المنهج الإحصاء الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الأساليب استخداماً من قبل المديرين في إدارة الصراع في المدارس هو أسلوب التعاون، يليه أسلوب الحل الوسط، وأسلوب المجاملة، ثم أسلوب استخدام السلطة، ويليه أسلوب الرفع إلى مستوى إداري أعلى، وأسلوب التجنب. كذلك أظهرت الدراسة أن الذكور أكثر استخداماً لأسلوب التجنب من الإناث، كما بينت الدراسة أن أصحاب الخبرة العالية هم أكثر استخداماً لأسلوب استخدام السلطة.

- **دراسة منيرة (٢٠٠٧):** هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الصراع التنظيمي داخل المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من حيث أسبابه، وأنواعه، إضافة إلى التعرف على أهم الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع من قبل مديرات المدارس، إذ استخدمت الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها عن مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن:

■ أبرز أسباب الصراعات التنظيمية داخل المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض، والمتعلقة بالأسباب التنظيمية (عدم وجود صلاحيات لدى المديرية لمواجهة احتياجات المدرسة، تليها الاتكالية في إنجاز الأعمال والمهام، ثم ضعف فعالية أجهزة الاتصال والعلاقات الإنسانية)، أما بالنسبة للأسباب الشخصية فكانت (التباين في الصفات الشخصية بين الأفراد العاملين

بالمدرسة، يليه عدم الشعور بالرضا الوظيفي، ثم تباين المستوى الثقافي والعلمي).

■ أبرز أنواع الصراعات السائدة في المدارس الابتدائية للبنات في مدينة الرياض هي الصراع بين فرد وآخر، ثم الصراع بين مجموعة وأخرى، ثم بين فرد ومجموعة.

■ أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديرات المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض (إستراتيجية التعاون، يليها التجنب، وأخيراً الإيجاب والتنافس)

- **سلطان (٢٠٠٨):** هدفت الدراسة تعرف المناخ التنظيمي في مدارس الطائف الثانوية، وتحديد الأسلوب المتبع في إدارة الصراع في المدارس الطائف الثانوية، وتحديد العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين هما الأسلوب التعاوني و التشاركي بينما كان الأسلوب الأقل استخداماً هما الأسلوب التكيفي والأسلوب التجنبي، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الأسلوب التعاوني والأسلوب التشاركي والأسلوب التكيفي من أساليب إدارة الصراع وبين المناخ التنظيمي لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية، مع وجود علاقة سالبة للأسلوب التجنبي وضعيفة للأسلوب التنافسي.

- **دراسة أحمد (٢٠٠٨):** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس، العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى المديرين ومستوى الروح المعنوية للمعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن:

■ أسلوب التعاون هو من أكثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة الحكومية.

■ بعد العلاقات الإنسانية وبعد الرضا عن العمل من أهم أبعاد الروح المعنوية السائدة لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مدينة مكة المكرمة.

■ هناك ارتباط قوي بين أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة مكة المكرمة.

- **دراسة فاطمة (٢٠٠٩):** هدفت الدراسة تعرف مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات وعلاقتها بأسلوب إدارة الصراع. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر أساليب إدارة الصراع لدى القادة الإداريين هو الأسلوب التعاون ويليها أسلوب التفادي (التجنب) ويليها أسلوب التنافس والإجبار، كما أظهرت أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التنافس وأسلوب التجنب، أما العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون كانت علاقة ارتباط موجبة.

- **دراسة عفاف و نادرة (٢٠٠٩):** هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك مستوى جيداً من التوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن أثر مجالات أساليب إدارة الصراع مجال التعاون، ويليها مجال التسوية ويليها الاسترضاء والمنافسة والتجنب، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني في استخدام كل من أسلوب التعاون والتسوية لصالح مرتفعي التوافق المهني، بينما لا توجد فروق في مجالات التجنب والمنافسة والاسترضاء والدرجة الكلية بين مرتفعي ومنخفضي مستوى التوافق المهني، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مديري المدارس في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس.

- **دراسة لآري (١٩٩٤):** هدفت الدراسة تعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وما هي الاستراتيجيات السائدة لدى مديري المدارس لحل الصراعات داخل المدرسة، واستخدمت الدراسة أسلوب السيناريوهات حيث عرض الباحث تسعة سيناريوهات حقيقية وطلب من المديرين تحديد السيناريو الأفضل. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين قد استخدموا أسلوب التجنب في حل الصراعات التي تواجههم مع الطلبة، كذلك يستخدم المدرء أسلوب المشاركة والتفاعل في حل الصراعات بين الموظفين والمعلمين داخل المدرسة، كما بينت الدراسة أنه ليس

هناك علاقة لنوع المدير أو خبرة أو المؤهل العلمي المتحصل عليه في اختيار الأسلوب الذي سوف يدير به الصراع داخل المدرسة.

- دراسة جون، جوني، قروقور (١٩٩٧): هدفت الدراسة لوضع نموذج معياري يمكن أن يستخدم من قبل المديرين في شؤونهم اليومية للتعامل مع الصراع، وتم استخدام نموذج (اتخاذ القرارات) الذي وضعه (فروم) وزملائه، من أجل وضع نموذج مماثل في مجال إدارة الصراع في المؤسسات، وكان تركيز الدراسة منصباً على جهود المديرين في التعامل مع حالات الصراع بين التابعين لهؤلاء المديرين.

وبلغت عينة الدراسة (٢٠٢) طالباً في السنة الجامعية الأخيرة، منهم (١٢٣) طالبة (٧٧) طالباً، وشخصان لم يحدد جنسهما، وصنف الأشخاص حسب السن من (١٩ - ٥٦)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن إيجاد نموذج أو إستراتيجية محددة يمكن أن يستخدمها المدرء لإدارة الصراع بين الأفراد في مختلف المؤسسات.

- دراسة كريس (٢٠٠٢): هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت اختلافات الجنس لها تأثير في العلاقة بين أساليب إدارة الصراع، والتحصيل العلمي، وثقافة المدرسة، وكذلك المدرسين في هذه العملية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها عن مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أنه:

- لا توجد علاقة بين أنماط إدارة الصراع (التجنب، الإجمار، الهيمنة، المساومة، التعاون) مع وجود علاقة طردية بين جنس المدرسين (الذكور) والتحصيل الأكاديمي.
- لا توجد علاقة بين أنماط إدارة الصراع وجنس المدرسين (الإناث) مع التحصيل الأكاديمي، مع وجود علاقة طردية بين (الإناث) مع أسلوب إدارة الصراع (المساومة).
- توجد علاقة عكسية سالبة بين ثقافة المدرسة ومشاركة المدرسين (الذكور) باستخدام نمطي الصراع (الهيمنة، المساومة).
- توجد علاقة طردية موجبة بين نمط الصراع (المساومة) وثقافة المدرسة بمشاركة المدرسين (الإناث)، وعلاقة عكسية سالبة مع أسلوب إدارة الصراع (الهيمنة).

- **دراسة سلام (٢٠٠٦):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأساليب التعليمية وأساليب إدارة الصراع في المدارس، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أنه:

■ توجد علاقة بين الأنماط التعليمية وأساليب الصراع، غير أن هذه العلاقة ليست دائماً إيجابية أو سالبة.

■ توجد علاقة طردية موجبة بين الأنماط التعليمية (البصرية، والحركية) مع أساليب الصراع (الهيمنة، التجنب، المساومة).

■ توجد علاقة عكسية بين الأنماط التعليمية (البصرية، الحركية، الحسية) مع أسلوب الصراع (الإجبار).

■ توجد علاقة ضعيفة بين النمط التعليمي (السمعي) وأسلوب الصراع (التعاون).

- **دراسة نيفزات (٢٠٠٧):** هدفت الدراسة إلى تعرف كيفية إدارة المديرين للصراع في المؤسسات لغرض فهم مرؤوسيههم، وما إذا كانت هناك اختلافات في وجهات النظر بين المديرين والرياضيين في مدارس التربية الرياضية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (١٠٨) منهم (٧٠) رياضي، و(٣٨) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن:

المديرين هم أكثر المستفيدين من إدارة الصراع، وأن هناك اختلافاً في وجهات النظر بين المديرين والرياضيين، وهذا الاختلاف راجع إلى اختلاف في المستوى التعليمي لهم، وأن المديرين هم أكثر المستفيدين لأنهم هم أكثر وعياً ومعرفة بأساليب إدارة الصراع.

مفهوم الصراع التنظيمي:

كلمة الصراع في اللغة تعني (النزاع والخصام، أو الخلاف والشقاق)، وهي مشتقة من الكلمة الانجليزية (Conflict)، التي تعني (العراك، أو الخصام والصدمة) فالصراع اشتقاقاً يعني التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف.

أما الصراع اصطلاحاً فلم يتفق العلماء على وضع تعريف محدد له، وذلك بسبب اختلاف المدارس التي ينتموا إليها، لهذا ظهرت العديد من التعريفات للصراع منها.

عرفه عادل (٢٠٠٣) بأنه " التعبير عن الخلافات التي تحدث بين الأفراد أو جماعات العمل نتيجة لاختلاف الخصائص الشخصية للأفراد، وطريقة إدراكاتهم للأمور، وكثرة ضغوط العمل، والتنافس على الموارد المحدودة، ورغبة كل فرد في تحقيق مصالحه الذاتية حتى ولو على حساب الآخرين".
وعرفه سيد (٢٠٠٦) بأنه "العلاقة التنافسية المباشرة بين الأفراد والمجموعات في العمل".

وعرفه أحمد (٢٠٠٦) بأنه "شكل من أشكال الاختلاف أو التناقض أو التنافس بين الأفراد أو الجماعات يبدأ بشعور طرف بأن آخر يحاول أن يعيق تحقيق أهدافه لسبب أو لآخر الأمر الذي يقوده إلى اتخاذ موقف إزاء ذلك " وهذا يعني أن الصراع لا بد أن ينطوي على:

- طرفين أو أكثر.
- صدام حول أمور رئيسة تتعلق بالأهداف، أو القيم، أو الوسائل الجوهرية.
- سلوك عملي مؤثر على تحقيق الأهداف.
- وعرفه ديفد (٢٠٠٧) بأنه " عبارة عن وجود أشخاص لهم خصائص تكون غير موصولة مع الأشخاص الآخرين داخل المجموعة أو الشبكة أو المجتمع".

ومن التعريفات السابقة يمكن الوقوف على ما يلي:

- الصراع ظاهرة سلوكية وحقيقة حتمية من حقائق الحياة في المدارس، وهذه الحقيقة لا يمكن تجاهلها، ويجب التعامل معها على أكمل وجه، حتى تحقق المؤسسة التعليمية أهدافها.
- أن العلاقات السائدة بين أفراد جماعة المدرسة لا يمكن أن تتسم باستقرار والثبات دائماً، فالاستقرار والثبات من الأمور المستحيلة التي يمكن تحقيقها داخل هذه المدارس، طالما تواجد فيها العنصر البشري.
- بما أن الصراع أمر حتمي الحدوث داخل المدارس، فيجب التعامل معه والاستفادة من آثاره الإيجابية واستغلالها الاستغلال الأمثل.
- يجب على مدير المدرسة إثارة الصراع داخل مدرسته حتى يساعد المعلمين معه على بذل الكثير من الجهود، مما يتيح لهم فرصة الإبداع والابتكار، من خلال المناقشة والحوار فيما بينهم.
- للصراع آثار إيجابية وسلبية يجب على مدير المدرسة أن يحسن التعامل مع الآثار السلبية، والاستفادة من آثاره الإيجابية في داخل مدرسته.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الصراع بأنه ظاهرة سلوكية تحدث بين العاملين في المدرسة سواء بين الطلاب والمعلمين أو بين المعلمين أنفسهم أو بين المعلمين والإدارة المدرسية، نتيجة لاختلاف في وجهات نظرهم، أو تعارض مصالحهم مع بعضهم البعض، أو التنافس على الموارد المحدودة.

إدارة الصراع التنظيمي:

سبق وأن أشرنا إلى أن الصراع التنظيمي أمر طبيعي، يحدث في أي تنظيم اجتماعي أو تربوي أو إداري، لذا يجب على الإدارة تقبله وعدم رفضه والتعامل معه بحكمة وعقلانية، حتى لا يؤدي إلى زيادة حدته ويهدد استقرار المدرسة ويهدم كيانها.

إن إدارة الصراع لا تعني القضاء عليه نهائياً، وإنما تتطلب تشخيصه والتعرف على حجمه وأسبابه، والنتائج المترتبة عليه، حتى يمكن التدخل فيه، أي إثارته في حالة عدم وجوده، أو زيادته في حالة انخفاضه، أو خفضه في حالة زيادته، أي الحفاظ على حد معقول منه، وهذا ما تعنيه إدارة الصراع.

وتعرف إدارة الصراع بأنها " ذلك النشاط الذي تهدف من خلاله إدارة المنظمة الوصول بالصراعات إلى مستوى مرغوب فيه، والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المستهدفة، وذلك بهدف زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وأهداف المرؤوسين العاملين فيها".

أي أنها مجموعة الأنشطة والإجراءات التي يستخدمها مديرو المدارس، بقصد حسن إدارة الصراع، أي الحفاظ على حد معقول من الصراع، والاستفادة منه في الارتقاء بمدارسهم إلى مستويات أفضل، ومن ثم تحسين العملية التعليمية فيها، والهدف من إدارة الصراع هو الوصول إلى:

- تحسين الأداء.
- تخفيض التكاليف.
- استخدام الموارد بحكمة ومعرفة.
- خلق الحلول المناسبة لمشاكل الصراع.
- العمل على تطوير السلبيات الحقيقية للصراع بين الأفراد وتوضيح أسس التعامل بينهم لتعود بالفائدة على هؤلاء الأفراد.
- وقبل البدء في إدارة الصراع، هناك عدة عوامل لا بد أن تؤخذ في الاعتبار منها ما يلي:

مصادقية العلاقة: هي أمر ضروري، فمدير المدرسة بحاجة إلى الحديث بشكل واضح عن القيم الجوهرية للنزاهة، وخدمة الآخرين قبل النفس وغير ذلك من القيم، ويعمل على نشرها.

- ينبغي أن ينظر للقيادة العليا على أنها ملتزمة بحل المشاكل وأنها مشتركة بشكل شخصي في ذلك إذا دعت الضرورة.

- الفن الرفيع : هو الحكم بين فترتي الفتور والنشوء.

- لا تفقد هدوءك أبداً ولا تتحدث بغضب.

- لا تخط في ذهنك أبداً القضايا، أو المشاكل بالأمور الشخصية فمجرد رؤيتك للمسألة بشكل مختلف عن شخص آخر، يجعل الشخص الآخر يسوء فهمك.

- فكر فيما تريد إنجازه في المدى البعيد، ربما يكون لديك اختلافات كبيرة حول المسائل التي تحتاج إلى حل ولكنك عادة تريد أن تكون قادراً على المحافظة على العلاقة المهنية مع الشخص.

- أبحث عن الحل الذي يحقق الفوز كلما كان ذلك ممكناً، والمبادئ الأساسية للتفاوض التي تنطبق على حل النزاع.

- الكثير من الحالات التي يمكن أن تتخذ طابعاً يمكن تفاديها مبكراً بالاتصال المكثف، وأكبر مشكلة في أي منظمة كبيرة هي الافتقار إلى الاتصال الكافي من أعلى إلى أسفل وبشكل أفقي، وخصص وقتاً للتحدث للزملاء وخاصة إذا كانت بصدد إحداث تغيير.

- لا تأخذ الأمور أبداً على محمل شخصي.

وحسن إدارة الصراع يعني تحويل نتائجه إلى طاقات متجددة، ذات أثر إيجابي على المدرسة والعاملين بها، بما يتماشى مع متطلبات التقدم العلمي والتقني، وهذا يفرض على المديرين امتلاك المهارة والكفاءة اللازمة لإدارة هذه الصراعات.

أساليب إثارة الصراع التنظيمي:

هناك عدة أساليب يمكن من خلالها إثارة الصراع بين المعلمين داخل

المدرسة، ومن هذه الأساليب ما يلي:

- **زيادة المنافسة أو (تغيير ثقافة المدرسة):** يقصد بثقافة المدرسة العادات والتقاليد والقيم السائدة فيها، أي أن يعمل المديرون على تغيير الثقافة السائدة

في مدارسهم، من أجل إثارة الصراع داخل هذه المدارس، كذلك العمل على زيادة فرص المنافسة بين المعلمين من خلال تقديم الحوافز والعقاب لهم على أدائهم لعملهم.

- إعادة التصميم واعتمادية المهام (تغيير الهيكل التنظيمي): أي إعادة تصميم الوظائف بحيث تكون متصلة مع بعضها البعض، وتوفير زيادة الاعتمادية في المهام من شأنه أن يحفز المعلمين على التفاعل المستمر من أجل أداء أفضل.

وأضاف (القيوتي) أساليب آخرين لإثارة الصراع:

- تعيين موظفين بخلفيات وخبرات مختلفة، لاستثارة التنافس وتغيير أنماط العمل، وإظهار المهارات والخبرات المختلفة.

- استخدام الاتصالات، أو تمرير بعض الرسائل الغامضة، أو الإشاعات حول إمكانية الاستغناء عن بعض المعلمين غير الأكفاء.

أساليب حل الصراع التنظيمي:

هناك العديد من الأساليب لحل الصراع التي يجب على المديرين اختيار الأسلوب الأمثل منها للتعامل معه بشكل صحيح، ومن هذه الأساليب ما يلي:

أسلوب التعاون: ويسمى أحياناً بأسلوب المواجهة وحل المشكلات أو الإقناع، و بإتباع هذا الأسلوب يتم تحديد ومناقشة مصادر الصراع، ومعرفة المصالح المشتركة بين أطراف الصراع، والتركيز عليها وفي هذا لا بد من معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوثه، وحلها بطريقة محددة وواضحة، كذلك لا بد من مواجهة الأطراف المتصارعة مع بعضها البعض، ولكن ليس بطريقة الاصطدام والعنف، بل عن طريق المقابلة التي تتسم بالهدوء والعقلانية وتقريب وجهات النظر من أجل تحسين العلاقات بينهم، كذلك جمع البيانات والمعلومات عن طريق إقناع جميع الأطراف بأهمية التغيير المراد تحقيقه، ومدى ملائمة هذا التغيير بالقيم والعادات التي يتمسك بها أطراف الصراع، والتي تعرقل عملية الوصول إلى القرار المناسب، وهنا يتوجب على كل معلم تقديم وإظهار كل تقدير واحترام لنفسه والآخرين، حتى يتم التوصل إلى حل متوافق يرضي جميع الأطراف، لذا يعتمد هذا الأسلوب على المشاركة بين جميع الأطراف لتحقيق المكسب للجميع. لذلك يجب منع أي عمل من شأنه أن يحدث ضرراً بأحد أعضاء الجماعة المنافسة،

والتأكيد على الاعتماد المتبادل بينهم، والعمل على تحسين قنوات الاتصال ونقل المعلومات بينهم حتى لا يؤدي إلى الفهم الخاطئ لأفكار وأراء الجماعة المختلفة. ومن أهم السياسات التي تعمل على خلق التعاون بين أفراد الجماعة الواحدة ما يلي:

- التفهم التام للاحتياجات والرغبات إلى أقصى مدى.
- المكاشفة التامة والمعرفة الكاملة بالقدرات إلى أقصى مدى.
- التبني والتأييد والمساعدة والسائدة إلى أقصى مدى.
- وضوح العلاقات والخصائص الداخلية إلى أقصى مدى.
- الاعتمادية المتبادلة إلى أقصى مدى.

وهنا ينبغي على مديري المدارس خاصة مديري مدارس التعليم الثانوي، العمل على إقناع المعلمين بأنه لا يوجد تنافس في الأهداف بينهم بل هي أهداف واحدة تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ويجب عليهم بذل كل جهودهم، وتقديم كل آرائهم وأفكارهم لبلوغ هذه الأهداف، في جو تسوده المحبة والأخوة، وأن يزعوا عنهم كل ألوان الحقد والكراهية.

أسلوب المنافسة: يلجأ المدير المتبع لهذا الأسلوب إلى استخدام القوة لغرض إدارة الصراع في مؤسسته، وهو على العكس من أسلوب التعاون، فهنا المدير يستخدم قوته لإرغام المرؤوسين على تنفيذ قراراته وأوامره التي يصدرها بغض النظر عن موافقتهم أو معارضتهم، وهذا الأسلوب يعكس الإستراتيجية التي يضعها المدير للأفراد العاملين معه، من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها في مؤسسته، وأهم ما يميز هذا الأسلوب هو السرعة في إنجاز الأعمال، ويعاب عليه أنه يؤدي إلى تدهور العلاقات بين الأفراد، ولا يؤدي إلى تنمية الفكر ويقلل من فرص الإبداع والابتكار والتعاون لدى المرؤوسين.

وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب في إدارة الصراع من قبل مديري المدارس الذين ينتهجون النمط القيادي الدكتاتوري في الإدارة، ذلك لأنهم ينظرون إلى الإدارة على أنها إصدار أوامر وقرارات ومحاسبة المقصرين، وبذلك يكون العاملون معه من إداريين ومعلمين مجرد أدوات لتنفيذ الأوامر والقرارات.

أسلوب التجنب: يستخدم هذا الأسلوب لتجنب حالة الصراع التي قد تحدث، ويستخدم المديرون هذا الأسلوب، على أساس أن الصراع سوف ينتهي من تلقاء نفسه، فكثيراً ما يستخدم هذا الأسلوب لخوف المديرين من التعامل مع الصراع

بسبب الأضرار الناتجة عنه، ولكن تجاهل الصراع من الممكن أن يكون أكثر ضرراً من احتوائه، لأن تجاهله يجعل المعلمين ينظرون إليه نظرة الشخص الضعيف وليس لديه شخصية القائد الذي يمكن أن يمثلوا لأرائه وأفكاره. إن هذا الأسلوب ليس له أي جدوى، في حالة عدم رغبة أحد الأطراف تجاهل الصراع، لذا يقومون بإملاء مطالبهم على المدير، وهذا يؤدي إلى شعور الأفراد الآخرين بأن المدير يكافئ زملائهم ولا يكافئهم على مجهوداتهم، وهذا يؤدي إلى تفكيك العلاقات بينهم مما يؤدي إلى زيادة حدة الصراع، بدل من حله.

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل مديري مدارس غير الأكفاء، الذين لا يملكون القدرة والمهارة لإدارة الصراع، والمدارس التي يستخدم فيها هذا الأسلوب كثيراً ما تعاني من الاختلافات بين أفرادها والتصدع في علاقاتهم، وتدني العملية التعليمية فيها، لذا يجب على مديري المدارس عدم تجنب الصراع، والنظر إليه على أنه أمراً طبيعياً يحدث في جميع المؤسسات، ولا بد من احتوائه وحسن إدارته.

أسلوب التسوية: وهنا يتم اتخاذ حل وسط بين الأطراف المتصارعة، ويتمثل هذا الحل من خلال التعاون والتشدد، بمعنى أن يحرص كل طرف على تقديم تنازلات للطرف الآخر دون أي ضغوط، مما يعمل على تحسين العلاقات بينهم، ويتم تخفيف حدة الصراع بينهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء داخل المدرسة، غير أن حل الصراع باستخدام هذا الأسلوب يكون على المدى القصير، فقد يظهر الصراع مرة أخرى على المدى الطويل، ويعاب عليه أنه يتصف بقدر محدود من الحزم والتعاون، ويمكن استخدامه في الحالات التالية:

- إذا كانت النتيجة التوصل إلى اتفاق في حالة تمتع كل طرف بموقف قوي.

- لإيجاد حلول مرضية للطرفين ومؤقتة.

- الوصول إلى حلول عملية تحت ضغوط الوقت.

- حل بديل حين يكون التشارك أو التنافس غير ناجح.

وهذا يفرض على مديري المدارس العمل على إيجاد الحلول المناسبة، التي ترضي طرفي الصراع، وذلك من خلال تقريب وجهات النظر والتوزيع العادل للموارد، وهذا يفرض عليهم إتباع أكثر من إستراتيجية لحل الصراعات داخل مدارسهم، وعليهم اختيار الأسلوب الأفضل الذي يحقق نتائج مرضية لجميع الأطراف ويوقف الصراع بينهم.

أسلوب حل الوسط: وهنا يدرك المدير أن هناك صراعاً فيعمل على مناقشته مع الطرفين، ويكون الهدف الأساسي للمدير هو وصول الأفراد إلى الحل الذي يتم الاتفاق عليه دون تدخل منه، ويتم عن طريق استخدام هذا الأسلوب الوصول إلى اتفاق بين الأطراف المتصارعة وغالباً ما يكون عن طريق تنازل كل طرف عن بعض الحاجات لصالح الطرف الآخر، حتى يمكن التوصل إلى حل وسط يرضي الطرفين، وهنا يقوم المدير بتوضيح كل الأمور والإشكاليات التي أدت إلى حدوث الخلافات بينهم، عن طريق الحوار المجدي بينهم، حتى يتم التوصل إلى حل وسط يرضي كل الأطراف دون فرض شيء غير مرغوب فيه على أحد الطرفين، والذي لا يساعد على حل المشكلة وإنما يزيدتها تعقيداً.

لذا يعمل مديرو المدارس على إيجاد الحلول المناسبة التي ترضي طرفي الصراع، عن طريق إيجاد الحلول المناسبة والمرضية لهم، من أجل حل الصراع بينهم، حتى تحقق العملية التعليمية أهدافها دون وجود أي عراقيل تقف عائقاً في طريقها، في جو تسوده المحبة والألفة بين أفراد أسرة المدرسة.

أسلوب حل المشكلة: من أهم أساليب إدارة الصراع البحث عن أسبابه، وإيجاد الحلول المناسبة له، ويعد أسلوب حل المشكلات من أفضل أساليب إدارة الصراع التنظيمي، لأنه يعمل على تشخيص أسباب المشكلة والنتائج المترتبة عليها، عن طريق الدراسة والبحث، التي تتطلب جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة موضوع الدراسة، ومن ثم تفحصها وتحليلها والخروج بنتائج عنها، حتى يتم اتخاذ الحلول المناسبة لها.

واختيار أسلوب حل المشكلات من قبل مديري المدارس يعتبر من إحدى تقنيات إدارة الصراع التنظيمي داخل المدارس، وهذا يعتمد على إجراء المقابلات واللقاءات المباشرة بين الأطراف المتصارعة بهدف حل المشكلة، ومن خلاله يتم مناقشة الصراع بعد توفر المعلومات والبيانات اللازمة عنه حتى يتم اتخاذ القرار المناسب، ويعد هذا الأسلوب من أفضل الأساليب في حل الصراعات التي تحدث داخل المدارس، وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب المدير الذي ينتهج النمط الديمقراطي في الإدارة.

أسباب الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بليبيا:

قد نتج عن التغييرات الحاصلة في النظام التعليمي ظهور العديد من المشاكل داخل المدارس، ما تسبب في خلق نوع من القلق والتوتر لدى المعلمين

في المدارس، وكثرة الضغوط على مديري المدارس، التي كان لها دوراً كبيراً في حدوث العديد من الصراعات في هذه المدارس، ومن أهم الأسباب التي تلعب دوراً مهماً في نشوب الصراعات داخل مدارس التعليم الثانوي ما يلي:

- **الإدارة المدرسية:** إن كثرة المشاكل التي يواجهها مديرو المدارس، خاصة مديري المدارس الثانوية، سواء كانت مشاكل شخصية تتعلق بالمعلمين أو الطلاب، أو مشاكل عامة تواجهها المدرسة، كل هذا يؤدي إلى حدوث الصراع داخل هذه المدارس، التي يجب أن يعمل مديريها من أجل تحقيق الأهداف العامة لها ومن ثم تحقيق الأهداف التربوية العامة التي يسعى لها المجتمع، وهذا يكون له تأثير سلبي في ممارسة مديري المدارس لأعمالهم نتيجة، للمشاكل التي يواجهونها بشكل يومي، سواء من حيث العدد أو النوع.

- **الوقت:** يعد عامل الزمن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع، ففي كثير من الأوقات يطلب مدير المدرسة من المعلمين إنجاز الكثير من الأعمال في أقل وقت ممكن، مما يترتب عليه الكثير من الضغوط على المعلمين، وهذا يؤدي إلى حدوث الصراع سواء بين المعلمين بعضهم البعض، أو بينهم وبين مديريهم، أو قد يحدث الصراع داخل الفرد نفسه.

- **التأهيل التربوي:** يعد التأهيل التربوي من أهم عوامل نجاح المعلمين، وأن قلة الإعداد والتأهيل التربوي للمعلمين يؤدي إلى حدوث الصراعات بينهم، أو بينهم وبين التلاميذ، أو مع إدارة المدرسة، أو مع المشرفين التربويين، وهذا راجع إلى قناعاتهم بأن ما يملكون من خبرات ومعلومات هي الوحيدة التي يمكن أن يستفيدوا منها، وأن الآخرين هم أقل منهم معلومات وخبرات، وبالتالي لا يأخذون بأرائهم وتوجيهاتهم، مما يؤدي إلى حدوث صراعات وخلافات بينهم.

- **التخصص:** يعد التخصص من أهم عوامل نجاح المعلمين في أداء واجباتهم على الوجه الأكمل، ولكن عند قيام المعلمين بتدريس مواد غير تخصصهم، تجعلهم يعانون الكثير من الضغوطات، مما يؤدي إلى نشوب الصراع، سواء صراع الفرد مع نفسه، أو مع الآخرين، كالمشرف التربوي، أو مدير المدرسة، أو الطلاب.

- **الإمكانات:** من أهم الأمور التي تساعد على نجاح العملية التعليمية، هي توفر الإمكانات سواء أكانت مادية، أم بشرية، وإن قلة هذه الإمكانات تؤدي إلى

حدوث الصراعات داخل المدارس سواء أكانت من حيث المكافأة التحفيزية التي تمنح للمعلمين، أم توفير المباني والمعامل، والفصول الدراسية، والنظافة، أم من حيث توفير المعلمين المؤهلين والمدربين للقيام بالعملية التعليمية والسير بها نحو الأفضل.

- **التدريب:** يعد التدريب من أهم الأمور التي تساعد المديرين والمعلمين على القيام بأعمالهم بالشكل المطلوب، كما يمكنهم من مواكبة كل ما هو جديد في مجال عملهم والرفع من كفاءاتهم، فقلة الدورات التدريبية تجعلهم غير قادرين على مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في مجال عملهم، وكيفية التغلب على المشاكل والصعوبات التي تعترض طريقهم أثناء قيامهم بأعمالهم، مما يكون له تأثير في نشوب الصراع داخل المدارس التي يعملون بها. كل هذه الأسباب وغيرها، تؤدي إلى حدوث العديد من الصراعات داخل المدارس، سواء بين المعلمين، أو بين المعلمين وإدارة المدرسة، أو بين المدارس المختلفة.

- **إجراءات الدراسة:**

منهج الدراسة:

لمناسبة أهداف الدراسة فقد وجد الباحث أن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب فعن طريقه يتم التعرف على آراء، واتجاهات، ومعتقدات، وقيم، ودوافع سلوك أفراد المجتمع اتجاه قضية ما، أو حدث معين، وفي هذا النوع من مناهج البحث يتم توجيه مجموعة من الأسئلة إلى مجموعة من الأفراد يطلق عليهم المبحوثين، ويُعد هذا الأسلوب أكثر ملائمة للبحوث الوصفية، أو التنبؤية.

صدق الاستبيان:

ويعرف الصدق بأنه "مدى نجاح الاختبار في القياس، والتشخيص، والتنبؤ بميدان السلوك الذي وضع الاختبار من أجله، أي أن الاختبار صادق لأنه يقيس ما وضع لقياسه".

وتتفق معظم الأدبيات التي تناولت الصدق بوجود عدة أنواع من الصدق منها (الصدق الظاهري، صدق المحتوى، صدق المفهوم، الصدق العملي، الصدق التجريبي، الصدق التنبؤي، الصدق التلازمي، الصدق التطاقي، الصدق الذاتي).

وقد اعتمد الباحث على الصدق الظاهري، حيث قام بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين ومن ذوي الخبرة في الجامعات المصرية، وجامعة بنغازي (ليبيا)، يطلق عليهم المحكمين: وقد تم إعادة صياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون أهمية إعادة صياغتها حتى تلائم الغرض الذي أعدت من أجله، إضافة إلى حذف بعض الكلمات التي رأى أنها لا تعطي أي إضافة للعبارة.

ثبات الاستبيان.

بعد الثبات شرطاً ضرورياً لمعرفة مدى دقة المقياس في جمع البيانات، لذا فإن مصطلح الثبات يعني مدى دقة الاختبار في القياس أو الملاحظة، وعدم تناقضه مع نفسه، واتساقه، فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك المبحوثين، وتوجد عدة طرق لقياس معامل الثبات، منها الاختبار وإعادة الاختبار، وطريقة الصور المتكافئة، وطريقة التجزئة النصفية، ومعادلتا كود وريتشارد سون، بالإضافة إلى معادلة ألفا كرونباخ، التي اعتمدها الباحث لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الأصلي بلغ حجمها (٢٥) معلماً ومعلمة، حيث وصلت قيمة الثبات (٠.٨٨)، وهذه القيمة تدل على ثبات الاستبيان وموضوعيته وصلاحيته لتحقيق أهداف الدراسة.

- عينة الدراسة:

يقتضي تحقيق أهداف الدراسة سحب عينة من أفراد المجتمع الأصلي المعلمين، في المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي، وتم اختيار عينة الدراسة بعد إجراء عدة خطوات هي:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الأصلي من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي، والبالغ عددهم (٣٨٩٢) معلماً ومعلمة، وقد حصل الباحث على البيانات الخاصة بعدد مدارس التعليم الثانوي العام وعدد معلمي هذه المدارس من إدارة التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم بنغازي للعام ٢٠١٢ / ٢٠١٣.

و تتكون مدينة بنغازي من سبع مكاتب تعليمية هي:

- ١- مكتب البركة. ٢- مكتب بنغازي المركز. ٣- مكتب السلاوي.
٤- مكتب سلوق. ٥- مكتب سيدي خليفة. ٦- مكتب المقرون.
٧- مكتب قمينس.

وهذه المكاتب هي التي تشرف على متابعة سير العملية التعليمية في المدارس وتكون تبعية هذه المكاتب لإدارة التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم بمدينة بنغازي.

ووفقاً لجدول (كريجسي ومورجان) Krejci and Morgan تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المعلمين بلغ حجمها (٣٥٠) معلم ومعلمة.

جدول (١)

عدد الاستمارات الموزعة على المعلمين

الموزعة	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالحة
٣٥٠	٥	٣٤٥	٣	٣٤٢

وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣٤٢) معلماً ومعلمة موزعين على مختلف مدارس الثانويات العامة بمدينة بنغازي، أي بنسبة مئوية (٨.٧٩) من مجتمع الدراسة الأصلي بالنسبة للمعلمين في مدينة بنغازي.

المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة، ثم إدخالها- بعد ترميزها إلى الحاسب الآلي، ثم جرت معالجتها وتحليلها واستخراج النتائج الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي تعرف باسم (SPSS)، وذلك باللجوء إلى المعاملات والاختبارات والمعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات البسيطة والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل اختبار ألفا كرونباخ، لحساب ثبات أداة الدراسة، لمعرفة مدى الاتساق بين العبارات المكونة للاستبيان، عن طريق حساب متوسط الارتباطات بين عبارات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخراج ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي.

- تم استخدام اختبار كولموجوروف سميير نوف Kolmogorov Smirnov ، للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
- تم استخدام اختبار مان وتي Mann – Whitney ، للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمجموعتين من المبحوثين في أحد المتغيرات، ويرمز له بالرمز (M).
- تم استخدام اختبار كير سكال ويلس Kruskal – Wallis ، لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لأكثر من مجموعتين من المبحوثين في أحد المتغيرات، ويرمز له بالرمز (K).
- تم قبول نتائج الاختبارات الإحصائية عند درجة ثقة ٩٥% أي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) فأقل.

نتائج الدراسة:

يهدف التعرف على أساليب إثارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على أداة الدراسة، ويوضح الجدول (٤٧) ترتيب أساليب إثارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي.

جدول (٢)

ترتيب أساليب إثارة الصراع التنظيمي كما يدركها المعلمين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الأساليب
٠.٥٣	٢.٢٧	٣٤٢	تعيين خبرات جديدة
٠.٤٠	٢.١٠	٣٤٢	زيادة المنافسة
٠.٣٨	٢.٠٣	٣٤٢	وسائل الاتصال
٠.٤٠	١.٩٩	٣٤٢	إعادة الهيكل الوظيفي

يتبين من الجدول السابق أن أسلوب تعيين خبرات جديدة هو أكثر الأساليب استخداماً من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي من أجل إثارة الصراع التنظيمي في مدارسهم، وهذا يعني أن المعلمين يرون أن أسلوب تعيين خبرات جديدة هو الأسلوب السائد من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي.

وجاء في المرتبة الثانية أسلوب زيادة المنافسة، وهذا يعني أن أسلوب زيادة المنافسة هو من أهم أساليب إثارة الصراع داخل المدارس، وهذا يعني أن المعلمين يرون أن أسلوب زيادة المنافسة هو من أهم الأساليب السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي.

وجاء في المرتبة الثالثة أسلوب وسائل الاتصال وهذا يعني أن أسلوب وسائل الاتصال هو من بين الأساليب المستخدمة في إثارة الصراع داخل المدارس، وهذا يعني أن المعلمين يرون أن أسلوب وسائل الاتصال هو من بين الأساليب المستخدمة في إثارة الصراع التنظيمي داخل مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي.

وجاء في المرتبة الرابعة أسلوب إعادة الهيكل الوظيفي، وهذا يعني أن أسلوب إعادة الهيكل الوظيفي هو من أقل الأساليب استخداماً لإثارة الصراع التنظيمي داخل مدارس التعليم الثانوي، وهذا يعني أن المعلمين يرون أن أسلوب إعادة الهيكل الوظيفي هو من أقل الأساليب استخداماً لإثارة الصراع التنظيمي داخل مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي.

ثانياً: بهدف تعرف أساليب حل الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على أداة

الدراسة، ويوضح الجدول (٤٨) ترتيب أساليب حل الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي.

جدول (٣)

ترتيب أساليب حل الصراع التنظيمي كما يدركها المعلمين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الأساليب
٠.٥٤	٢.٥٠	٣٤٢	أسلوب حل المشكلات
٠.٥١	٢.٣٧	٣٤٢	أسلوب التعاون
٠.٤٧	٢.٣٠	٣٤٢	أسلوب حل الوسط
٠.٤٦	٢.٢٨	٣٤٢	أسلوب التسوية
٠.٣٩	٢.٠٢	٣٤٢	أسلوب التجنب
٠.٤٢	١.٩٠	٣٤٢	أسلوب المنافسة

يتضح من الجدول السابق أن أسلوب حل المشكلات هو من أكثر الأساليب استخداماً لحل الصراع داخل مدارس التعليم الثانوي، وهذا يعني أن المعلمين يرون أن أسلوب حل المشكلات هو من أكثر الأساليب استخداماً من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي.

وجاء في المرتبة الثانية أسلوب التعاون وهذا يعني أن أسلوب التعاون من بين أهم الأساليب المستخدمة لحل الصراع التنظيمي داخل المدارس، وهذا يعني أن المعلمين يرون أن أسلوب التعاون من بين أهم الأساليب المستخدمة لحل الصراع التنظيمي داخل مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي.

وجاء في المرتبة الثالثة أسلوب حل الوسط، وهذا يعني أن أسلوب حل الوسط من بين أهم الأساليب المستخدمة لحل الصراع التنظيمي، وهذا يعني أن المعلمين يرون أن أسلوب حل الوسط من أهم الأساليب المستخدمة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي لحل الصراع التنظيمي.

وجاء في المرتبة الرابعة أسلوب التسوية وهذا يشير إلى أن أسلوب التسوية هو من بين أهم الأساليب المستخدمة في حل الصراع، وهذا يعني أن المعلمين يرون أن أسلوب التسوية من أهم الأساليب المستخدمة لحل الصراع التنظيمي من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي.

وجاء في المرتبة الخامسة أسلوب التجنب وهذا يعني أن أسلوب التجنب من أقل أساليب حل الصراع داخل المدارس، وهذا يعني أن المعلمين يرون أن أسلوب التجنب من أقل الأساليب استخداماً من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي.

وجاء في المرتبة السادسة أسلوب المنافسة، وهذا يعني أن أسلوب المنافسة من أقل أساليب حل الصراع التنظيمي المستخدمة داخل المدارس، وهذا يعني أن المعلمين يرون أن أسلوب المنافسة هو أقل أساليب حل الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في استخدام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي لأساليب استثارة الصراع التنظيمي، تعزى لمتغيرات (النوع، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين حول استخدام المديرين لأسلوب المنافسة لحل الصراع، وفقاً للمتغير (النوع).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين حول استخدام المديرين أسلوب تعيين خبرات جديدة (ضم عناصر جديدة)، وفقاً للمتغير (نوع المدرسة) من أجل استثارة الصراع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين حول استخدام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي، لأساليب حل الصراع التنظيمي، وفقاً للمتغيرات (النوع، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين حول استخدام المديرين لأسلوب التجنب وأسلوب حل الوسط وأسلوب حل المشكلات، وفقاً للمتغير (نوع المدرسة).

التوصيات والمقترحات:

- يجب عدم النظر إلى الصراع على أنه ظاهرة سلبية، بل يجب الاستفادة من النتائج المترتبة عليه.

- يجب على مديري المدارس أن يكونوا على كفاءة عالية من المهارة حتى تكون لديهم القدرة التي تمكنهم من الاستفادة من النتائج المترتبة على الصراع.

- على مديري المدارس استخدام أكثر من أسلوب من أجل إثارة الصراع أو حله داخل مدارسهم، حتى يمكنهم من الخروج من حالة الركود التي تمر بها المدرسة.

- عدم اعتماد مديري المدارس على عامل الزمن من أجل حل الصراعات داخل مدارسهم.

- على مدير المدرسة عدم إثارة الصراع إلا في حالة التأكد من أن المدرسة تمر بحالة من الركود.
- يجب أن تكون هناك دورات تدريبية للمديرين من أجل تعريفهم بأهمية الصراع وكيفية الاستفادة منه.
- على مديري المدارس عدم إثارة الصراع داخل المدرسة في حالة عدم وجود استقرار إداري.
- يجب العمل على إقامة معاهد تختص بإعداد القادة الإداريين.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٦.
- أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨.
- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات والعلوم الإدارية، بيروت، مكتبة لبنان، ١٩٩٣.
- أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
- العجيلي عصمان سرکز، وعياد سعيد امطير: البحث العلمي وأساليبه و تقنياته، طرابلس، منشورات الجامعة المفتوحة، ٢٠٠٢.
- أمانة اللجنة الشعبية العامة، قرار رقم (١٠٥٢) لسنة (١٤٢٤)، بشأن إنشاء الثانويات التخصصية.
- أمل لطفي أبو طاحون: القيادة التربوية الفاعلة، عمان، دار أمواج للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
- إيمان سليمان عبد ربه محمد: الصراع التنظيمي والأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩.
- حسن شحاته، زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، عربي - أنجليزي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣.
- سلطان بن حسن عبد الرحمن الشهري: المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨.
- سلامة عبد العظيم حسين: الإدارة المدرسية المتميزة، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٦.

- سيد الهواري: **المدير الفعال الكفاءات الحوارية**، الإسكندرية، دار الجيل، ٢٠٠٦.
- سيد محمد جاد الرب، **السلوك التنظيمي**، القاهرة، مطبعة العشري، ٢٠٠٥.
- طفول بنت سهيل بن علي قطن: **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، ٢٠٠١.
- عادل السيد الجندي: **الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي، رؤية معاصرة**، الرياض، دار الرشد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
- عبدالله عامر الهمالي: **أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته**، بنغازي، منشورات جامعة قاريونس، ط٣، ٢٠٠٣.
- عطاف محمود أبو غالي، ونادرة غازي بسيسو: **التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة**، مجلة **الجامعة الإسلامية**، المجلد ١٧، العدد الثاني، ص ص ٤١٩ - ٤٦٤، يونيو، ٢٠٠٩.
- فاطمة بنت عليان السفياني: **الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منتسبوا إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ٢٠٠٩.
- محبوب عطيه الفائدي: **مناهج البحث الاجتماعي طرق التصميم وأساليب التنفيذ**، بنغازي، دار الفضيل للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
- محمد العزازي أحمد إدريس: **العلاقات العامة المعاصرة والاتصالات الإدارية**، الزقازيق، إصدار المؤلف، ٢٠٠٥.
- محمود سلمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط٢، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٢.
- محمود أحمد الخضير: **إدارة الصراع**، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠١٠.
- منيرة بنت نايف العتيبي: **إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض (تصور مقترح)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، ٢٠٠٧.

واصل جميل المومني: **المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، ط٢، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١١.

يوسف عبد المعطي مصطفى: **الإدارة التربوية مداخل جديدة، لعالم جديد**، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

John P. Meyer, Joanne M. Gemmell, P. Greory Irving: **Evaluating The Management of Interpersonal Conflict in Organizations**. A factor – Analysis Study of Outcome Criteria , op, MAR, 1997.

His. An Shih and Ely Susanto : **Conflict Management Styles. Emotional Intelligence, and Job Performance in Public Organization Emerald insight Journal** , PP 153 –160, 2009.

B. Charles Tatum: **Organizational Justice and Conflict Management Styles, International Journal of Conflict Management** , VOL 17 , NO 1 , PP 68 –69, 2006.

Wenli Yuan: **Conflict Management Among Among American and Chinese Employees in Multinational. Organizations in China, Gross Cultural Management international Journal**. Col 17 , No 3 , PP 300 , 2010.

Rafik Balay ; **Predicting Conflict Management Based on Organizational Commitment and Selected Demographic Variables. Asia Pacific Education Journal**, VOL 8, NO 2, PP 321 –336 ,2007 K PP 321 –322.

Davoud Majtahed :**Conflict Management of Cooperative Organization in Contemporary Iran ,Chief Journal, Public Organization** ,P151,2007.

Siders. T. Cathie, A schenbrener. A. Carol: **Conflict Management Checklist: A Diagnostic Tool For Aassessing Conflict in Organizations, Physician Exclusive Journal**, Jul / Auy 1999, Vol,25 Issue4, pp 1–32.

- William. M. Harway, Danail, Harway: Analysis of The Effect of Conflict Management and Resolution Training on Employee Strees at Teacher Organization , **Hospital Topics : Research and Perspectives on Healthcare**. Vol 83, Issue4, PP11-17, Fall 2005.
- Larry C.Parsons , "an Analysis of Crisis Conflict Resoluotion Strategies Preferred by Washington State Public High School Principals" , **Doctoral Dissertation Abstracts International**, vol 55 No 4, pp 8 -24, 1994.
- Joanne M. Gemmel, John Meyer, P. Gregory Irving: Evolutionary The Management of Interpersonal Conflict in Organizations : Afactor – Analysis Study of Outcome Criteria, **Journal of Administrative Science (Canadian Journal of Administrative)**, Mar, 1997, VOL, 14, Issue1, PP 1 –13.
- Chris Blackburn: **Administrator of Gender Differences in Conflict Management Style and The Relationship on School Culture**, Faculty of The Graduate School, University of Missouri – Columbia, Dec, 2002.
- Salam A. Shorosh: **Astudy of The Relationship Between Learning Style Theories and Conflict Styles Theories**, Doctor of Philosophy, New Orleans Baptist Theological Seminary, Christian Education, Feb, 2006.
- Nevsat M. Irzeoglu: Organizational Conflict and Management: Astudy at Schools of Physical Education and Sport in Turkey, Ed. D. Dissertation. **Journal of Ichper. Sd**, Spring 2007, Vol XIII, No 2, PP 5 – 8.