

واقع الصراع التنظيمي وإدارته في المدارس الحكومية للبنات في الأردن

إعداد

أ/ آلاء عوني الغرايبة
وزارة التربية والتعليم - الأردن

د/ محمد صالح بني هاني
أستاذ مساعد في الإدارة التربوية -
جامعة اليرموك - اربد - الأردن

واقع الصراع التنظيمي وإدارته في المدارس الحكومية للبنات في الأردن

د/ محمد صالح بني هاني و أ/ آلاء عوني الغرابية*

المقدمة:

إن الصراع والخلاف في المؤسسات شيء حتمي لا يمكن تجنبه بين الأفراد وذلك لاختلاف طبيعة البشر والخلافات الموجودة بينهم على جميع المستويات الإدارية، وهذا بالطبع ينطبق على المدارس كواحدة من هذه المؤسسات الهامة في المجتمع، ولكن وبالرغم من أذية هذا الصراع داخل المؤسسات التربوية إلا أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع هي دراسات حديثة بدأت مع تطور علم الإدارة المدرسية والحاجة الماسة إلى وجود قيادات مدرسية مؤهلة وقادرة على إدارة المدرسة (Tjosvold, 1997). إنه يتحتم على مدير المدرسة الإلمام بأساليب وطرق إدارة الصراع بين العاملين من معلمين وإداريين للسيطرة على المدرسة وإدارتها بشكل جيد يؤدي إلى إن تقوم المدرسة بواجبها على أكمل وجه، ومن هنا يمكن القول إن مهارة إدارة الصراع بين العاملين داخل المدرسة بالنسبة للمدير هي ضرورة ملحة لا يمكن تجاوزها (بطاح، ٢٠٠٦؛ المومني، ٢٠٠٦).

إن وجود الصراع في المؤسسات ليس دائما بالأمر السلبي، فهو تعبير عن فطرة الإنسان في سعيه لتحقيق مصالحه وغاياته الشخصية والمجتمعية ومحاولته إزالة ما يقف في طريقه لتحقيق هذه الأهداف؛ لذلك من المتوقع أن تحدث الصراعات، ولكن الأهم من ذلك كله هو إمكانية تحويل هذا الصراع الى شيء ايجابي يمكن أن يخدم المدرسة بدلا من ان يحولها الى فوضى يمكن ان تعطل سير العمل. يشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد أو منظمة على فرد آخر بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بنية الفرد أو المؤسسة.

د/ محمد صالح بني هاني: أستاذ مساعد في الإدارة التربوية - جامعة اليرموك - اربد - الأردن

أ/ آلاء عوني الغرابية: وزارة التربية والتعليم - الأردن

ويعرف القريوتي (٢٠٠٩) الصراع بأنه عمل من أحد الأطراف من أجل التأثير بشكل سلبي على طرف آخر حيث يقوم بالتأثير على قدرة الطرف الآخر والعمل على إعاقة له لا يتمكن من تحقيق مصالحه وغاياته. أما الصيرفي (٢٠٠٨، ص ٥) فيعرفه على أنه "حالة من الاختلاف تنشأ بين فردين أو أكثر وتؤدي إلى الخوف والاضطراب والقلق واليأس مما يؤدي إلى عدم التوازن وتعطيل وسائل اتخاذ القرار نتيجة لصعوبة عملية الاختيار بين مجموعة البدائل المتاحة".

كما يرى هلال (٢٠٠٧) أن الصراع حقيقة تقابل الإنسان كل يوم، وهو يسعى إلى إيجاد طريقة لكي يتمكن من معرفة أسبابه والتعامل معه، وأن الإنسان في صراع دائم مع نفسه إذا أراد أن يختار بين أمرين، أو أنه في صراع مع الآخرين طالما اختلفت الآراء وتباينت المصالح والقيم.

بينما يرى الخضير (٢٠١٠) أن عملية إدارة الصراع تتضح من خلال تعريف الصراع الذي يكمن في استخدام الفرد لكافة قدراته وإمكانياته من أجل السيطرة على شخص آخر وسلبه ما لديه، لذا فإن مهمة الإدارة هي السيطرة على هذا الصراع والاستفادة منه. ويعتقد أن الصراع التنظيمي الموجود في المدارس هو حالة من عدم الاستقرار تنشأ بين المعلمين أنفسهم أو بين المعلمين ومديراتهن رغبة من كل طرف في تحقيق أهدافه والوصول إليها بغض النظر عن رضا الآخرين عنها، وذلك على اعتبار أن للآخرين أهدافاً مغايرة لأهدافهم فيحاول كل طرف أن يحول دون وصول الطرف الآخر إلى أهدافه والوقوف عائقاً أمام كل ما يقوم على فعله لتحقيق غاياته.

إن الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية له آثار سلبية وأخرى إيجابية، أما عن إيجابياته فتبدو في إتاحة الفرصة أمام العاملين في المؤسسات التربوية لكسر الروتين، والخروج عن المألوف ومن حالة الركود والجمود في المؤسسة، وحدث الصراع يمكن إدارة المؤسسة من تجنب مسببات الصراع في المستقبل وتمكنها من اختبار الطرق الأنسب في إدارة الصراع وكذلك وضع خطط مستقبلية تسهم في تطوير المؤسسة وتقادي الأخطاء. ويظهر قدرات وأفكاراً لبعض الأشخاص في المؤسسة لم تكن لتظهر في الظروف العادية. أما بالنسبة لسلبات الصراع فهي تتمثل فيما يتركه الصراع من آثار نفسية سلبية على العاملين خاصة في حالات تغليب مصلحة طرف على آخر، وكذلك فإن الصراع يثير الأحقاد والضغائن بين العاملين خاصة وأن هناك بعض الأفراد يتصيدون الفرص لإيقاع الفتن بين أفراد المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن الإدارات تبذل جهداً ووقتاً وأحياناً تكلفة مادية في تسوية هذه

الصراعات وإعادة ضبط الأمور وهذه الجهود من الأولى أن تستثمر في تنمية المؤسسة والعمل على تطويرها وتقديمها.

ويرى القريوتي (٢٠٠٩) أن وجهات النظر اختلفت وتباينت حول تحديد كون الصراع إيجابياً أم سلبياً. حيث يرى أصحاب النظرية التقليدية الصراع بأنه ظاهرة سلبية غير صحية وغير مريحة يجب التخلص منها وإزالتها وتجنب الوقوع فيها وعدم الوصول إليها، وهي نوع من أنواع العنف والتخريب، وهذا ما تراه النظرية البيروقراطية على أن الصراع يمثل ظاهرة خلل إداري. أي أنه إذا كانت الأهداف واضحة والتكنولوجيا مناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وإذا كان توزيع الموارد عقلياً فيكون نظام الجدارة هو أساس الترفيع والترقية، وظهور صراعات في هذا الوضع أمر غير مبرر وهو أمر سلبي. لقد نظر الاتجاه التقليدي في الإدارة إلى الصراع على أنه حالة يمكن تجنبها، وأن الصراع يحدث من قبل أشخاص معينين (محدثو الإضرابات)، وأن السلطة يجب أن يكون لها دور فاعل في منع هذه الصراعات، وفي حالة حدوث صراع فالحل الأمثل هو تجاهله وتركه.

بينما يرى الصيرفي (٢٠٠٨) أن الحياة لا تخلو من الصراعات، وأن في الصراع ما يميزه وما يعيبه، وهو ضرورة من ضرورات الحياة، فما دامت الحياة مستمرة فالصراع سبيل موجوداً، على أن يبقى بالشكل والحجم المعقولين بحيث لا يكون كبيراً جداً ولا يمحي نهائياً لأن كلا الحالتين ينعكس سلباً على سير الحياة وواقعها. والصراع يعطي الحياة خاصية مميزة، فمن خلال الصراع تُحفظ الأجيال والسلالات الجيدة وتزول الأجيال والسلالات المهزوزة والضعيفة، وهو أمر يحفظ ازدهار الحياة.

ويوصف الصراع بأنه إيجابي أو سلبي بناء على الأثر الذي يتركه على المنظمة وعلى الأفراد. ولأن عملية إدارة الصراع وكيفية التعامل معه هي ما يجعله بناءً أو هداماً جاء التركيز والاهتمام بهذا النوع من الإدارة. حيث إن المنظمات التي تمتلك آليات جيدة في حل المشكلات والتي تستخدم المناخ التشاركي قادرة على كشف الصراع وتحديدته والتعامل معه بالأساليب المناسبة وبهذا فهي تسخر الصراع ليكون مصدراً لزيادة قوة المنظمة وجعلها أكثر فاعلية، وبالنسبة لإدارة الصراع التنظيمي في المدارس فإنه يعتمد على الأشخاص الذين يقدمون النصيحة للإدارة وقد يكون هؤلاء الأشخاص معلمين ذوي خبرة أو من الأشخاص ذوي الخبرة الذين يعملون في الإدارة ونادراً تلجأ الإدارة إلى استشاريين أو باحثين اجتماعيين ونفسيين

لطلب النصح والإرشاد في كيفية إدارة الصراع والتعامل معه، والواقع أن وجود المعارضة في المنظمات يزيد التفاعل فيها ويشجع على النمو والتغيير للأفضل فالصراع له آثار إيجابية إذا أحسنت إدارته والتعامل معه (المومني، ٢٠٠٦). ويمكن تلخيص أسباب الصراع لمجموعتين من الأسباب هما عوامل راجعة لهيكل المنظمة أو وظائفها، وأسباب ترتبط بالعلاقات الشخصية بين العاملين، نتيجة اعتقاد أحد أطراف الصراع على أن أهدافه واهتماماته تتعارض مع الآخرين (عوض، ٢٠٠٨). ويرى العميان (2008) أن الصراع داخل المنظمات إما أن يتم بشكل مخطط له بهدف التغيير وتجنب التكرار أو أن يكون بشكل غير مخطط له بحيث يحدث بشكل عفوي، ويحدث هذا النوع لأن الأفراد داخل المنظمة غير راضين عن العمل أو القوانين أو الأجور أو طريقة التعامل معهم من قبل الإدارة. وقد قسم سزلجي وآخرون (المشار إليهم في عوض، ٢٠٠٨) الصراع إلى أربعة أنواع وهي:

١. الصراع داخل الفرد وينقسم إلى نوعين:

صراع الهدف حيث نجد هذا النوع عندما يتوجب على الفرد أن يختار بين هدفين إيجابيين أو سلبيين. وصراع الدور حيث ينشأ عندما يتعرض الفرد إلى الضغط من مجموعتين في نفس الوقت.

٢. الصراع بين الأفراد: هو صراع ينشأ ويسعى فيه كل فرد لتحقيق مصلحته والتمسك برأيه.

٣. الصراع بين الجماعات: وهو نوع شائع في المنظمات، لأن المنظمات تعتمد على جماعات الأفراد لإنجاز مهامها لذلك فهي تشهد صراعات بشكل دائم بين الأقسام. وهذه الصراعات قد تكون بسيطة وقد تكون ذات خطورة، وليس بالضرورة أن تكون هذه النزاعات سلبية فقد تكون إيجابية في بعض الأحيان.

٤. الصراع بين المؤسسات والمنظمات لأسباب راجعه للمنافسة والتفوق، إذ تعتمد كل منظمة إلى تقديم أفضل ما لديها والمصارعة في كسب الريح الأكبر من خلال تقديم عروض أفضل للسوق والمصارعة في جذب الزبائن مما يحدث الصراع بينها وبين المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال ولها نفس الأهداف (حريم، ٢٠٠٤).

ومن مزايا الصراع أن يكون فرصة لكشف الغطاء عن أمور كثيرة يمكن أن يكون لها دور كبير في تعرف المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المدرسة أو

المؤسسة بشكل عام. وكذلك تستطيع المنظمة أن تستغل الفرصة لغير واقع المنظمة وتستخدمه كأداة للتغيير والتجديد. من جهة أخرى للصراع مساوئ كثيرة من بينها إضاعة الوقت والجهد المسخر لإدارة الصراعات، وكما أنه أحياناً يترك آثاراً نفسية سيئة لدى العاملين في حال أدى الصراع إلى نتائج غير مرضية للجميع خاصة في الحالات التي ينتهي بها الصراع بالنصر والهزيمة، وقد يؤدي إلى تفكك الجماعات وهذا الأمر يفقدها قوتها وصلابتها بالإضافة إلى ما يؤدي إليه الصراع من غيبه ونميمة وتزايد الأحقاد بين الجماعات داخل المنظمة، وهو بتركيزه على الميول العدوانية يغفل الجوانب الترفيهية التي تحتاجها جماعات العمل (الصيرفي، ٢٠٠٨).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

هناك من نظر إلى الصراع على أنه سلاح ذو حدين يمكن استخدامه في التدمير ويمكن استخدامه في التوجيه والبناء، وتدل الشواهد على أنه لا تكاد تخلو مؤسسة من المؤسسات سواء أكانت تربوية أم غير تربوية من وجود صراع بداخلها بين العاملين فيها، وقد جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على الصراع داخل المؤسسات التربوية وبالذات في مدارس الإناث الحكومية في مديرية تربية إربد الأولى لتعرف طبيعة الصراع فيها وخاصة فيما يتعلق بواقع هذا الصراع وأسبابه والآلية التي يمكن من خلالها مواجهة هذا الصراع، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما تصورات معلمات ومديرات مدارس تربية إربد الأولى لواقع الصراع داخل المدارس اللاتي يعملن بها؟
٢. ما أسباب وجود الصراع في مدارس تربية إربد الأولى من وجهة نظر مديرات ومعلمات هذه المدارس؟
٣. ما الآلية التي يتم من خلالها مواجهة هذا الصراع داخل مدارس تربية إربد الأولى من وجهة نظر معلمات ومديرات هذه المدارس؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف:

- واقع الصراع داخل مدارس تربية إربد الأولى من وجهة نظر معلمات ومديرات هذه المدارس.
- أسباب وجود الصراع في مدارس تربية إربد الأولى من وجهة نظر معلمات ومديرات هذه المدارس.

- الآلية التي يتم من خلالها مواجهة هذا الصراع داخل مدارس تربية إربد الأولى من وجهة نظر معلمات ومديرات هذه المدارس.
أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في جانبين هما:
أولاً- الجانب النظري: من خلال ما يمكن أن تضيفه هذه الدراسة من أدب نظري لموضوع هذه الدراسة فيما يتعلق بالصراع داخل المؤسسات التربوية وخاصة المدارس.

ثانياً- الجانب العملي: ما يمكن أن يستفيد منه القائمون على العملية التعليمية في الأردن ومديري ومعلمي المدارس من نتائج هذه الدراسة في وضع حلول وتصورات لمواجهة الصراع الحاصل داخل المدارس والذي يمكن أن يجلب المشاكل ويؤثر سلباً في العملية التربوية والتعليمية أو من خلال الاستفادة من هذا الصراع في تحقيق نتائج إيجابية للعملية التربوية.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على:

- **حد مكاني:** مدارس الإناث الحكومية في مديرية تربية إربد الأولى.
 - **حد زمني:** أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (٢٠١٤/٢٠١٥).
- الطريقة والإجراءات:**

الطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، من حيث منهج الدراسة ووصف مجتمعها وأدواتها وطرق التحقق من صدقها وثباتها التي تم استخدامها للإجابة عن أسئلة الدراسة.
منهجية الدراسة:

من أجل فهم عميق لظاهرة الصراع في المدارس تم استخدام المنهج النوعي (Merriam, 1998). حيث تم استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع عينة مكونة من (١١ معلمة) (4 مديرات) تم اختيارهن بشكل قصدي وميسر من بين أربع مدارس للإناث في قسبة إربد. بعد الحصول على تسهيل مهمة من جامعة اليرموك ومن ثم موافقة مديرية التربية في قسبة إربد لإجراء المقابلات، تم الاتصال مع مديرات المدارس والحصول على موافقتهن لإجراء المقابلات في مدارسهن. لقد كان هنالك تجاوب وتعاون كبيرين من قبل المدارس، وجدول (١) أدناه يبين معلومات

ديمغرافية عن المشتركين وكذلك يبين مدة المقابلة لكل فرد من أفراد عينة الدراسة، التي تمت مقابلتهن في المدارس الأربعة:

جدول (١) معلومات ديمغرافية عن المشتركين والمقابلات

رقم المشاركة	المهنة (مديرة /معلمة)	المستوى التعليمي	مكان العمل	سنوات الخبرة	مدة المقابلة (دقيقة)
١	معلمة	بكالوريوس	مدرسة أساسية	١٤	٤٥
٣	مديرة	ماجستير	مدرسة أساسية	٢١	٤٧
٤	معلمة	بكالوريوس	مدرسة ثانوية	١٢	٥٠
٥	معلمة	بكالوريوس	مدرسة ثانوية	١٤	٥٢
٦	معلمة	بكالوريوس	مدرسة ثانوية	٧	٤٠
٧	معلمة	بكالوريوس	مدرسة ثانوية	١٨	٤٥
٨	مديرة	ماجستير	مدرسة ثانوية	٢٥	٣٨
٩	معلمة	بكالوريوس	مدرسة أساسية	١٢	٥٠
١٠	معلمة	بكالوريوس	مدرسة أساسية	٨	٤٠
١١	معلمة	بكالوريوس	مدرسة ثانوية	٦	٣٨
١٢	معلمة	دبلوم	مدرسة ثانوية	٣٠	٥٠
١٣	معلمة	بكالوريوس	مدرسة ثانوية	١٣	٥٣
١٤	مديرة	بكالوريوس	مدرسة ثانوية	٣٢	٤٢
١٥	مديرة	ماجستير	مدرسة ثانوية	٢٢	٥٥

يتضح من الجدول أجريت ١٠ مقابلات في مدارس ثانوية، و ٥ مقابلات في مدارس أساسية، وتراوح مدة المقابلات بين ٣٨-٥٥ دقيقة تم تسجيلها وتقريرها على الورق لكي يسهل عملية تحليلها. حيث تم فرز كل مقابلة على حدة، ومن ثم إعطاء الموضوعات الرئيسية والمنبثقة عن المقابلات ترميز بأحرف هجائية. بعد ذلك تمت عملية فرز الأفكار وإدراجها مع الموضوعات التي تتوافق معها. وأخيرا تم تلخيص نتائج هذه المقابلات ومناقشتها مع الحرص على عدم إضاعة أي جزئية من هذه المقابلات. وقد تم التأكيد للمشاركات بأن البيانات من هذه المقابلات سيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.

الصدق الداخلي للدراسة (Internal Validity):

الصدق الداخلي للدراسة تهتم بإجابة السؤال ما مدى التوافق بين نتائج الدراسة والحقيقة؛ أي إمكانية الدراسة من التوصل إلى إجابات صحيحة للظاهرة التي تقوم على دراستها. بالرغم من أن هذه القضية تستحوذ على جل اهتمام الباحث النوعي من أجل التوصل إلى الحقيقة، هناك إدراك تام في البحث النوعي أنه لا يوجد حقيقة واحدة لأمر ما، بل هناك مجموعة من الحقائق والتي تعتمد على تفسير الباحث

ورؤيته للحقيقة من وجهة نظره وقدرته على التفسير (Ratchliffe, 1993). ولكن الباحث يجب أن يتخذ جميع الإحتياطات المنهجية التي يمكن أن توصله إلى الحقيقة مع أقل ما يمكن من تأثيره الشخصي. علما بأنه في البحث النوعي يعتبر الباحث جزءاً لا يتجزأ من أداة البحث ويجب أن نتعامل مع الصدق الداخلي بناء على هذه الفرضية. ومن أجل أن نحسن من الصدق الداخلي للدراسة، تقترح مريم (Merriam, 1998) خمسة استراتيجيات: استخدام التثليث، العودة إلى المشتركين والتأكد منهم من صحة ما كتبه الباحث، أخذ الملاحظات من الموقع على مدار فترة طويلة من الزمن، أخذ رأي الزملاء بالنتائج حال ظهورها، إشراك المشتركين في الدراسة في تصميم وتنفيذ الدراسة في جميع مراحلها وأخيراً توضيح تحيز الباحث؛ نظريته للأمور، افتراضاته منذ اللحظات الأولى في البحث. إذا ما أخذ الباحث هذه الإحتياطات أو بعض منها على الأقل بعين الاعتبار يكون قد عزز من صدق الدراسة واقترب من الإجابات الحقيقية لدراسته بشكل أكبر. هذه الدراسة لم تستطع أن تأخذ جميع هذه النقاط بعين الاعتبار ولكنها طبقت منها استراتيجيتين؛ الأولى وهي التثليث في تفسير النتائج حيث قام كل من الباحثين بتفسير النتائج وحده ثم تم المقارنة ومناقشة نقاط الاختلاف بالتفسير، وكذلك نوقشت النتائج مع بعض الزملاء حالة ظهورها والذين لم يبدو أي استغراب ورأوا أن النتائج واقعية وتعكس حقيقة ما يدور في المدارس. بهذه الإجراءات يرى الباحثان أن هذه الدراسة تمتاز بحد معقول من الصدق الداخلي.

عرض النتائج:

لقد تم استخدام الطريقة المجذرة (Ground Theory) في تحليل المقابلات والتي تقوم على استنتاج المواضيع (Themes) المشتركة والمنبثقة من جميع المقابلات. وبعد قراءة المقابلات وترميزها تم التوصل إلى المواضيع التالية والتي ركز عليها المشتركين: أولاً: مصدر الصراع؛ ثانياً: عدم الشعور بالعدالة؛ ثالثاً: الرضا الوظيفي والصراع؛ رابعاً: أسلوب الاتصال والقيادة وعلاقته بالصراع؛ خامساً: أسلوب مواجهة الصراع؛ سادساً: أثر الدورات التدريبية على إدارة الصراع. وفي التالي عرض تفصيلي لهذه النتائج وباستخدام الاتجاه التفسيري كما ورد في كروغر (Krueger, 2000) والذي يقوم على تفسير النتائج وتحليلها. ثم سيتم مناقشة هذه النتائج في الجزء الأخير من الدراسة.

أولاً- مصدر الصراع:

المقصود هنا بمصدر الصراع هو رؤية المشتركات في الدراسة لأهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع في المدارس. كان هناك صراحة تامة في الإجابات وكانت واضحة؛ حيث أجمعت غالبية المعلمات المشتركات على أن مصدر الصراع في أغلب الأحيان هو المديرية، حيث إن المديرات يعملن بسياسة فرق تسد من خلال إثارة الفتن بين المعلمات واختلاق مشاكل وأقاويل ليست موجودة وإنما أوجدتها المديرية لتضمن سيطرتها على المدرسة. إضافة إلى كون المديرات متكبرات ويشعرن بأنهن صاحبات امتيازات وأفضل من المعلمات بالدرجة العلمية وبالمركز المهني، ويبجلن السلطة التي يمتلكنها، كما واشتكت غالبية المعلمات من أن مديراتهن لا يعملن بمبدأ الشورى وليس لديهن ثقة بالمعلمات كفريق عمل. بالإضافة إلى إجماع غالبية المعلمات على أن مديراتهن لديهن شعور بأن المدرسة من ممتلكاتهن الخاصة. بينما أكدت المديرات على وجود شخصيات في مدارسهن يفتعلن الصراعات وهذه الشخصيات معروفة للجميع لكن الأمور ضمن سيطرتهم. ومن جانب آخر أبدى بعض المشتركات ارتياحهن في مدارسهن وكشفنا عن أن مديراتهن يتعاملن معهن بإنسانية وديمقراطية والعلاقات بينهن أخوية تسودها المحبة والصدق.

المقتطفات التالية أمثلة مما قالته المشتركات:

"المديرة هي نفسها من تفتعل المشاكل على أبسط الأسباب، ولا يوجد عدالة بين المعلمات، هي تختلق المشاكل، وتحب كل من يجاملها حتى لو كانت تعلم أنه نفاق وتعامله معاملة مميزة وبالتالي ليس هناك عدالة، وتصر على القرارات التي تأخذها ولا يمكن أن ترجع عنها" (معلمة ٤).

"المديرة هي من تعمل على نقل الأخبار وإثارة الفتن والنزاعات وهي إنسانة متسلطة متكبرة متعطسة تحب افتعال المشاكل، ولا تعمل بمبدأ الشورى" (معلمة، ٥).

"هناك اختلاف كبير بين المديرات. أنا عملت مع مديرة كانت رائعة وتحاول دائماً حل المشاكل بين المعلمات" (معلمة ٢).

"هناك شخصيات واضحة بالنسبة لي وبالنسبة للجميع هذه الشخصيات تحب افتعال المشكلات وخلق أجواء من التوتر والقلق في المدرسة، وأقوم بالتعامل معها بالصبر الكبير والحكمة" (مديرة ٨).

من وجهة نظر المعلمات وبشكل عام المشاكل التي تحدث بين مديرات المدارس والمعلمات غالبيتها يأتي من طرف المديرية، حيث إن بعض السياسات والأساليب التي تستخدمها المديرات في إثارة الصراعات وافتعال المشكلات بين المعلمات إنما هي أساليب لتضمن سيطرتها وقوتها في المدرسة. والمديرات يؤكدن أن مصدر الصراع لديهن هو بعض المعلمات والإداريات ذوات الشخصيات التي تميل إلى تعميق الاختلاف. بينما المدارس التي لا تعاني من الصراعات لم يكن السبب في ذلك سلوك العاملين فيها فقط وإنما كانت إدارتها ناجحة في التعامل مع أعضاء الفريق وإدارة الصراع بشكل دبلوماسي.

ثانياً- عدم الشعور بالعدالة من أسباب الصراع في المنظمات التعليمية:

ترى المشتركات بأن أسباب الصراع تأتي من عدة جوانب ناتجة عن تحيز المديرية إلى مجموعة معينة وتميزها في المعاملة ومراعاة ظروفهن وتقديم التسهيلات لهن دون غيرهن. فقد صرحت المشتركات بعدم شعورهن بالعدالة في مؤسساتهن الوظيفية، بالإضافة إلى تكبر المديرات وشعورهن بالعظمة وامتلاكهن للمدرسة وما فيها، وكذلك مزاجية المديرية وعدم استقرارها على رأي. وهذا الأمر يؤدي إلى مشاكل ويثير الفتن بين المعلمات، وتصديق المديرات لكل ما يصلهن من أخبار وأقاويل إضافة إلى عدم الثقة بالآخرين وانفراد المديرات باتخاذ القرار فلا وجود لمبدأ الشورى ولا مجال للنقاش بعد اتخاذ أي قرار. كما أشارت المشتركات إلى أن الأسلوب المستخدم في التعامل مع المعلمات هو أسلوب تسلطي وفيه استخدام للسلطة بهدف الضغط على المعلمات لتنفيذ الأوامر بالقوة والتهديد، بينما كان للمديرات رأي مختلف حيث ترجع المديرات أسباب الصراع في المؤسسات التربوية التي يعملن على إدارتها إلى عدم التزام المعلمات بالنظام، ومقاومة التغيير والتجديد خاصة من قبل المعلمات الجدد في سلك التعليم، وشعور بعض المعلمات بالغيرة من بعضهن خاصة في علاقتهن مع المديرية. وبالنسبة للشائعات والأخبار التي تصل المديرات فقد أجمعن على أنهن لا يصدقن كل ما يصلهن ويتحققن من صحة المعلومات ومدى واقعيتها ولا يتخذن أي قرارات سريعة، وأن تأثرت بعض المديرات بما يصلها فهذا يرجع لكونها بشر وليست منزهة عن الخطأ.

والتالية مقتطفات مما قالته المشتركات:

"يحدث خلافات في مدرستنا لأن المديرية غير مرنة ولا مجال للنقاش في أي قرار اتخذته، متعنتة في رأيها، نحس أن أهم شيء عندها هو أن تخالفنا في الرأي،

لذلك تركنا موضوع مجادلتها لأن النقاش معها لا يؤدي إلى نتيجة. في كثير من الأحيان تتعاون المعلمات مع بعضهم ونساعد بعضنا في العمل بدون علم المديرية لأننا واثقون تماماً أنها لن تقبل بذلك حتى لو كنا نفعل ما فيه مصلحة الطالب والمدرسة فهي تطالب بالرجوع إليها في أي قرار مهما كان صغيراً" (معلمة ١).

"تستخدم القانون كما تريد لمساعدة صديقاتها، وإعطائهن فرص، وتقوم باختلاق المشاكل بين المعلمات من خلال إثارة الفتنة. المديرية عاملة حرب نفسية بالمدرسة بافتعال المشاكل من تحت لتحت" (معلمة ٥).

"المشاكل بيننا وبين المديرية بدأت لأن المديرية متكبرة وتجد نفسها أفضل من كل المعلمات وكأنها ملكة في المدرسة، وعندها نفاق فتظهر أمامك شيء وبظهورك شيء آخر، تطبق القانون علينا ولا تطبقه على نفسها؛ لا تلتزم بما تقرضه علينا مثل حضور الطابور الصباحي وعدم المغادرة قبل الحصة السابعة فهي لا تحضر الطابور الصباحي دائماً، ولا تبقى في المدرسة حتى نهاية الحصة السابعة بشكل دائم" (معلمة ٧).

"انا اعامل الجميع بالتساوي ولكن أي شيء أقرره من أجل المعلمات يواجهه بعدم القبول" (مديرة ١٥).

المعلمات لا يشعرن بالعدالة في مدارسهن، وعدم الشعور بالعدالة من أسباب الصراع في المدارس. وأيضاً فالمعلمات يعانين من تكبر المديرات، ومزاجيتهن، وتصديقهن لكل ما يصل إليهن من أخبار دون التحقق من صدقها، إضافة إلى التعنت في الرأي وعدم قبول الرأي الآخر، وعدم المرونة في تطبيق القانون. بينما أكدت المديرات على تطبيق العدالة إلى أبعد الحدود وأنه لا أفضلية لمعلمة على أخرى لدى الإدارة إلا بالجدارة.

ثالثاً- الرضا الوظيفي والصراع:

أجمعت غالبية المعلمات على أن عدم الرضا الوظيفي وشعورهن بعدم العدالة فيما يحصلن عليه من تقديرات من قبل المديرات هو أحد الأسباب التي تخلق جواً من الصراعات في المؤسسات التربوية، إذ أنهن يشعرن بأن توزيع النصاب من الحصص غالباً ما يُراعى فيه مصلحة بعض الشخصيات المقربة من المديرية، وكذلك برنامج الامتحانات وتقديم الفرص التي تساعد في الترقية. إلا أن جميع المشتركات من المعلمات أبدين شعورهن بالرضا عن أدائهن الوظيفي وأنهن وإن فكرن في الترقية

وتحسين دخولهن إلا أنهن يضعن دائماً بين أعينهن مخافة الله ومصلحة الطالب ويقدرن حجم الأمانة والمسؤولية التي تقع على عاتقهن.

والتالية مقتطفات من المقابلات:

"التقديرات غير عادلة، البعض يكذب ويتعب ويشارك في المسابقات ويعمل أنشطة ولا يحصل على ما يستحق والبعض الآخر يأخذ تقدير مرتفع بدون تعب على البارد المستريح" (معلمة ٧).

"وضع البرنامج غير عادل، تطلب المديرية من الطالبات وضع برنامج لامتحانات بهدف إشراكهن في اتخاذ القرارات المتعلقة فيهن إلا أنه بعد ذلك تضع برنامجاً مغايراً تماماً للبرنامج الذي وضعته الطالبات، وتقدم مصلحة صديقاتها في ترتيب البرنامج. أيضاً التقديرات التي وضعتها لنا كانت سيئة خاصة في أول سنة أصبحت فيها مديرة السنة الثانية حاولت إصلاح الأمور ووضعت تقديرات أفضل لصديقاتها والمقربات منها والبعض من المعلمات الجديرات لم تعطين حقهن ولا أعلم بناءً على أية معايير تضع التقديرات وتقييم المعلمات دون أن تحضر حصص عندهن" (معلمة ٤).

بينما أكدت المديرات على أن المشاعر لا تتدخل في وضع التقديرات أو إعطاء الفرص، فهن يقدمن التسهيلات قدر المستطاع للجميع وبعدالة، وبالنهاية هن يلتزمين بالقوانين. وفسرت المديرات عدم رضا المعلمات الوظيفي نتيجة لعدم تقبلهن أو عدم معرفتهن للقوانين والنظام والانضباط بما تتطلبه المهنة؛ إما لأنهن جديرات في هذه المهنة أو لأنهن اعتدن على عدم النظام. من جهة أخرى أكدت جميع المديرات على مصداقيتهن وموضوعيتهن في وضع التقديرات وعلى استعدادهن لتفسير التقديرات التي توضع.

والتالية مقتطفات من المقابلات مع المديرات:

"أضع تقديرات أعلى مما يستحقوا وهم يدركون هذا الأمر... أنا لا أريد أن أقف عائقاً أمام تفرعاتهن وأبرر لهم سبب هذه التفرعات في حال اعترضن عليها. أنا أعطينهن تقديرات مرتفعة لكن بدون أن يكون ذلك على حساب معلمة أخرى، بدون ظلم أحاول دعم الجميع لكي يحصلوا على الترقية ما دام هذا لا يؤثر على سير العملية التعليمية ولا على النظام في المدرسة" (مديرة ١٤).

"أضع التقديرات بشكل عادل واستطيع التبرير لمن يحتاج إلى ذلك، فأنا واثقة من أن ما أضعه هو ما يستحقونه وطبعاً لا بد من تقدير جهد المعلمة التي تقوم

بالأنشطة وتشارك بالمسابقات. وأنا أقوم بوضع خطط بديلة للتعامل مع الظروف الطارئة، واستوعب المعلمات وأتفهمهن" (مديره ٨).
 "أنا أعرف أن التقدير السنوي الذي اضعه للمعلمات يقابل بعدم الرضا ولكن المعلمات يرفضن حقيقة التباين بينهن، وهناك اعتقاد سائد بأن الجميع يجب أن يحصل على تقدير ممتاز وهذا ليس ممكناً" (مديرة ١٥).
 في المجمل المعلمات يعملن جميع واجباتهن، وعلى أتم وجه ويراعين القوانين إلا أنه من وجهة نظرهن أن وضع التقديرات لا يتناسب طردياً مع الأداء ومدى الجدارة والالتزام، وإنما تتدخل العلاقات الشخصية في وضع التقديرات. غالباً المرؤوسات غير راضيات عن التقديرات وفي حالات قليلة يوجد هذا الرضا لدى البعض. ومن جانب آخر أجمعت المديرات على أن التقديرات والتكريم يتناسب طردياً مع الأداء. وأن عدم رضا المعلمات الوظيفي يرجع لعدم تقبلهن للقوانين التي تتطلبها المهنة.

رابعا- أسلوب الاتصال والقيادة وعلاقته بالصراع:

اتفقت المشتركات على أن مديراتهن يستخدمن سلطتهن في التعامل مع المعلمات، ويلجأن لاستخدام القوة والصوت العالي لتحقيق الهدف، إضافة إلى الاتصال ورقياً بهدف إيصال رسالة كقانون أو تعميم، وغالباً الجانب الإنساني مغفل لديهن، كما أجمعت المعلمات على أن المديرات لا يتخذن أي إجراء ضروري وراذع مع الطالبات المخلات بالآداب أو النظام، بينما إذا تعلق الموضوع بمعلمة يتخذن إجراءات صارمة وبشكل سريع. وصرحت بعض المعلمات برغبتهن في التواصل المباشر مع مديراتهن إلا أن هذا نادراً ما يحدث بسبب الأسلوب المتسلط الذي تستخدمه المديرات وعدم القابلية للنقاش، كما واشتكت الغالبية من عدم المرونة في تطبيق القانون. وعدد قليل من المشتركات عبرن عن رضاهن عن الأسلوب الذي تستخدمه إدارتهن وهو أسلوب الحوار والشورى، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

والتالية مقتطفات من المقابلات مع المعلمات:

"تستخدم مديرتي الصوت والصراخ إذا كانت متخوفة من شيء، وهذا يترك رد فعل معاكس من قبل المعلمات ويشعرنا بمدى ضعف حجتها. ليس لديها أسلوب الترغيب، وتستخدم التهريب والضغط والتهديد كأول وسيلة لتنفيذ ما تريد، والنتيجة

كانت أن المعلمات اكتشفوا حقيقة شخصيتها وفقدوا ثقتهم بها والغالبية لا تحبها" (معلمة ٤).

بينما أكدت المديرات على وجود علاقات إنسانية واستخدام أسلوب التعزيز والتحفيز مع المعلمات، وأكدن على أنهن يقبلن النقاش ويأخذن برأي فريق العمل، ويتبعن أسلوب اللين والحكمة، وتأتي في اتخاذ القرار، ولا يستخدمن السلطة والإجبار إلا في حالات نادرة.

والتالية مقتطفات من المقابلات مع المديرات:

"استخدم أسلوب الاتصال المباشر في الأمور التي لها علاقة بمصلحة المدرسة والطالبات، وأحيانا أتواصل معهم ورقياً (كتابياً) لإبلاغهن بتقارير أو تعليمات... وقد استخدم أسلوب السلطة والإجبار إن لم تأتي أساليب الحوار بنتيجة طبعاً بما فيه مصلحة الطالب... أما بالنسبة للعلاقات الاجتماعية والإنسانية كانت معدومة وأنا من أوجدها بين المعلمات وأبادر بزيارتهم بشكل مستمر" (مديرة ٨).

"أسلوبي إنساني أكثر من وظيفي مع المعلمات، أكون مرنة في تطبيق القانون وأعاملهن نفس المعاملة فلا أميز بينهن. أحيانا قليلة جداً اضطر إلى استخدام الصوت عندما أحس بأن هناك فوضى في المدرسة إلا أنني نادراً ما الجأ لهذا الأسلوب" (مديرة ١٤).

هناك تباين واختلاف في آراء الطرفين فالمديرات يؤكدن على استخدام أساليب حديثة في التواصل مع المعلمات، ولا يلجأن للأساليب القديمة إلا في حالات نادرة. بينما أكدت المعلمات على استخدام المديرات لأساليب القوة والإجبار. من جهة أخرى، نسبة قليلة من المشتركات المعلمات أبدین رضاهن عن أسلوب مديراتهن في التعامل معهن ووصفنه بأنه أسلوب غير أنساني.

خامساً - أساليب مواجهة الصراع:

اختلفت المعلمات في الأسلوب الذي تستخدمه مديراتهن في حل الصراع فالبعض يبدأ بأسلوب الإجبار والضغط وفي حال لم يأتي بنتيجة يستخدم أسلوب الحوار والإقناع، بينما ذكرت بعض المشتركات بأن مديراتهن يستخدمن أسلوب التجنب ولا يقمن بحل أي صراع لأنهن من افتعله وليس من مصلحتهن حل هذا الصراع كونه يزيد من الفجوة بين المعلمات.

ومن جانب آخر أكدت المديرات على استخدامهن لأساليب التهذئة والتسوية والمكاشفة بين أطراف الصراع، والعمل على حل الصراع بأسلوب الحوار وتقريب

وجهات النظر. وأنهن يلجأن في بعض الأحيان إلى استخدام أسلوب تجنب الصراع خاصة في الأمور ذات الطابع الشخصي بين المعلمات فيتركن مسألة حل مثل هذه الخلافات لأصحاب العلاقة أنفسهم.

والتالية هي مقتطفات من المقابلات مع المعلمات:

"مديرتنا لا تحاول إصلاح الأمور أو استخدام المكاشفة، حيث تقوم الإداريات بنقل الأخبار إلى المديرية ولا نعلم بأي شكل يتم ذلك الايصال والمديرة تصدق كل ما يصلها ولا تتحقق من أي شيء، هذه مشكلة في مديرتنا ونعاني منها" (معلمة، ١).

"مديرتنا تأخذ كلامنا وتحرفه على هواها وتنقله إلى معلمات أخريات بهدف إثارة الفتن والأحقاد بينهن إلا أن الجميع بات يعرفها ويعرف أساليبها، هي تقول إنها تستخدم الأسلوب الديمقراطي لكنها لا تستخدمه فعندما حدث إضراب المعلمين استخدمت أسلوب السلطة وإصدار الأوامر وإجبار المعلمات على الالتزام بالدوام ولم تستخدم أسلوب الحوار واللين معنا" (معلمة ٤).

والتالية مقتطف مما قالته إحدى المديرات:

"حدث عندي بعض الخلافات على توزيعات الشعب وتمسكت برأي وقمت بإجبار المعلمات على تنفيذ القرار من أجل مصلحة الطالب، استخدم السلطة أحيانا وأنا لا اصدق كل ما يصلني من أقاويل وأخبار وأتحقق من الموضوع واستمع إلى جميع الأطراف قبل اتخاذ أي قرار كما أحاول امتصاص غضبهن وحل أي مشكلة بينهن بأسلوب الحوار وأتحدث مع كل واحدة على حدة وأعمل على تخفيف حدة المشكلة" (مديرة ٣).

الأساليب المستخدمة في حل الصراعات من وجهة نظر المعلمات هي أساليب الضغط والتهديد وهي نابعة من سلطة المديرية. غير أن الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع من وجهة نظر المديرات هي أساليب حديثة وحضارية قائمة على قبول وجهات النظر الأخرى واحترامها، وخلق جو من الألفة والمودة بين فريق العمل. الاختلاف في وجهات النظر والصراع واضحة بين الطرفين.

سادسا- أثر الدورات التدريبية على إدارة الصراع:

انقسمت المشتركات بين مؤيد ومعارض لدور الدورات التدريبية في الاتصال وحسن الاستماع وفي العلاقات الإنسانية والقيادة في تمكين الأفراد من حل الصراعات، والتعايش معها. إذ عللت المعارضات أن مفتعلي الصراع لديهم سمات

شخصية تجعلهم يفتعلون الصراع، بالإضافة إلى وجود سياسات خاصة بهم تهدف إلى افتعال الصراع وعدم حله، لذلك لا تجدي الدورات التدريبية نفعاً معهم. بينما جاءت وجهة النظر المختلفة لتؤكد فعالية الدورات التدريبية وقدرتها على التغيير والتأثير في الأفراد، خاصة إذا اعتمدت هذه الدورات الأساليب العملية الحديثة ولم تقتصر على الجانب النظري فقط، إضافة إلى دور وحضور وأداء المدرب في هذه الدورات إذ إنه في حال كان المدرب محترفاً وفعالاً ولديه سمات قيادية سيؤثر إيجابياً على متلقي هذه الدورات.

والتالية هي مقتطفات من المقابلات:

"لا اعتقد أن الدورات التدريبية تعطي نتائج إيجابية وتغير من الطابع السلبية لأن الطبع تحت الروح ما بروح إلا إذا طلعت الروح. وإن كان لا بد من أخذ هذه الدورات فأعتقد أن المعلمات الجديديات سيتقبل ذلك أكثر وربما ستؤثر فيهن هذه الدورات" (معلمة ١٣).

"دورات في الاتصال وحسن الاستماع تؤثر في المعلمات الصغيرات أكثر من الكبيرات. وإذا كان المدرب شخص لديه ملكة التأثير بالآخرين وله أسلوب مميز ستكون النتائج أفضل" (معلمة ١٢).

وجهات النظر مختلفة في هذا السياق فالبعض يؤيد الدورات التدريبية ويراهما فعالة، وذلك معتمد على الطريقة التي تقدم بها تلك الدورات. والبعض الآخر لا يجد لها تأثيراً إيجابياً في تغيير السلوكيات وخاصة ما تجذر في المدارس وأصبح قريباً من طبيعة الناس.

مناقشة نتائج الدراسة:

تم في هذا الجزء مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء المقابلات وما تم طرحه من أسئلة على المشتركات في الدراسة من معلمات ومديرات والتي هدفت إلى تعرف واقع الصراع في المدرسة وأسباب حدوثه وسبل مواجهته.

أولاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: "ما واقع الصراع داخل المدرسة التي تعملين بها؟"

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أنه لا توجد مدرسة تخلو من حدوث صراعات فيها حتى وإن كانت تمتلك إدارة ناجحة وحكيمة، وهو ما يتفق مع ما جاء به الصيرفي (٢٠٠٨) في أنه لا توجد حياة تخلو من الصراع، ولقد أظهرت نتائج هذا السؤال اتفاق جميع أفراد العينة على وجود الصراع في المدارس، إلا أن الاختلاف

الذي وجد في إجابات العينة يكمن في اختلاف كيفية السيطرة على هذه الصراعات والتعامل معها وإدارتها بالشكل المناسب. وهذا يتفق مع المومني (٢٠٠٦) بأن الصراع التنظيمي أصبح ظاهرة تُعاش المنظمات فلا توجد منظمة تخلو من الصراع والمنافسة وإن اختلفت الأسباب وراء حدوثه. وكذلك ما قد لوحظ من خلال البحث من عدم مصداقية بعض المشتركات خاصة من فئة المديرات إذ تحدثن عن أنفسهن وعن إدارتهن بصورة مثالية، بينما كان ما لوحظ على أرض الواقع مخالفاً لذلك، ولعل ذلك يرجع إلى اعتبارات شخصية لدى المديرات ورغبتهم في الظهور بأفضل الصور أمام المجتمع المحلي ونتيجة لما تتعرض له المديرات من صراع على مستوى الفرد إذ أنها تريد أن ترضي جميع الأطراف على اختلاف وجهات نظرهم. وهذا يتفق مع ما أشار إليه سزلجي وآخرون والمشار إليهم في عوض (٢٠٠٨) إذ يرى أن الفرد يتعرض إلى صراع الدور الذي ينشأ عند وجود ضغط على الفرد من مجموعتين أو أكثر في نفس الوقت.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أسباب وجود هذا الصراع في المدارس التي تعملين بها؟

جاءت معظم الإجابات عن هذا السؤال بأن غالبية الصراعات التي تحدث في مدارس الإناث الحكومية إنما هي انعكاس لحالة عدم الاستقرار في العلاقات بين أعضاء الفريق في المدارس والتي نتجت عن غياب تطبيق مبدأ الشورى وغياب مبدأ العدالة بين جميع المعلمات، الذي عبرت عنه المشتركات بشكل رئيسي في الشعور بعدم الرضا الوظيفي من ناحية توزيع النصاب وتنظيم مواعيد الامتحانات والتقديرات ومدى تناسبها مع الأداء وأُشِرْن إلى أنه لا يوجد تناسب بينهما، وهو ما يترك أثراً سلبية على نفسية المعلمة ويثبط عزيمتها ويطفئ نشاطها، وقد اتضح من البحث بأن هناك بعض المديرات يطالبن المعلمات بتطبيق القانون وبالمقابل هن لا يطبقن القانون على أنفسهن، ويقمن بالانحياز إلى جماعة دون أخرى. ومن المؤكد بأن كل هذه المبادئ والأمور لها دور كبير في إحداث الصراعات وتصعيب عملية السيطرة عليها. وكذلك فقد لوحظ من خلال إجراء المقابلات غياب الجانب الإنساني في تعامل المديرات مع المعلمات، ولعل ذلك يرجع إلى تخوف المديرات من المسؤولية الملقاة على عاتقهن وعدم العمل بروح الفريق الواحد، إضافة إلى تخوفهن من تمادي المعلمات في حال كانت هناك مرونة في التعامل والغيت الحواجز بين المديرة

والمعلمات. كما ولوحظ وجود الشللية بشكل كبير في مدارس الإناث الحكومية وهي إحدى أهم مسببات الصراع في المدارس، إضافة إلى وجود أشخاص داخل المؤسسات التعليمية يحبون نقل الأخبار وإثارة الفتن.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما الآلية التي يتم من خلالها مواجهة هذا الصراع داخل المدارس التي تعملين بها".

بعد إجراء المقابلات اتضح تباين الأسلوب الذي تستخدمه مديرات مدارس الإناث الحكومية إذ أن البعض يبدأ بأسلوب استخدام الحكمة والتروي في الحكم على الأمور واستخدام مبدأ العلاقات الإنسانية والدخول إلى الموضوع من مداخل إنسانية وأخلاقية ودينية، إذ تلجأ بعض المديرات إلى استخدام الدين الإسلامي وما جاء فيه من قيم وأخلاق حميدة لحل الخلاف وتسويته وهو أسلوب ذكي في ضبط الأمور والحد من الآثار السلبية للصراع. من جانب آخر أشارت نتائج هذا السؤال إلى وجود بعض الأساليب في إدارة الصراع تعد مسببات لصراعات لاحقة، حيث أن بعض المديرات يستخدمن أساليب الضغط والتهديد والإجبار واستخدام القانون بدون مرونة، وفي حال ثبت فشل هذه الأساليب في تحقيق الهدف من استخدامها فإنهن يستخدمن أساليب التهدة والتسوية والحوار.

وهو ما يتفق مع ما جاء به المومني (٢٠٠٦) إذ يشير إلى أن الصراع يوصف بأنه جيد أو سيء بناء على الأثر الذي يتركه على المنظمة وعلى الأفراد. ولأن عملية إدارة الصراع وكيفية التعامل معه هي ما يجعله بناءً أو هداماً جاء التركيز والاهتمام بهذا النوع من الإدارة.

الخاتمة:

من بين الأسباب التي تؤدي إلى الصراع في المدارس يعتقدن المشاركات هي الشللية بالإضافة إلى وجود أشخاص ينقلون الأخبار ويثيرون الفتن بين الزملاء، بالإضافة إلى ازدواجية المديرات في طلبهن من المعلمات تطبيق القانون وعدم تطبيقه على أنفسهن. وكذلك غياب الجانب الإنساني في تعامل المديرات مع المعلمات، وربما يكون السبب في ذلك تخوف المديرات من المسؤولية الملقاة على عاتقهن وعدم العمل بروح الفريق، وتخوفهن من تمادي بعض أعضاء الفريق في حال كانت هناك مرونة في التعامل وألغيت الحواجز بين الرئيس والمرؤوسين.

الأسلوب الذي تستخدمه المديرات في حل الصراعات هو ما يترك المجال لحدوث صراعات جديدة حيث يتجاهلن بعض الصراعات بهدف إخمادها والواقع أنها

تصبح بداية صراعات لاحقة، فضلاً عن استخدامهن أساليب الضغط كحل أولي، وفي حال فشلها يستخدمن أساليب اللين والحوار ويدخلن من المداخل الإنسانية للمعلمات.

ما هو ملفت للنظر في هذه الدراسة هو المفارقة الكبيرة بوجهات النظر بين المعلمات والمديرات مما يعكس وجود الصراع وعدم اعتراف أي من الطرفين بالدور المهم الذي يمكن أن يلعبه المعلمات أو المديرات في الحد من هذا الصراع.

بناءً على هذه النتائج توصي الدراسة بما يلي:

- ١- تبني إستراتيجية معينة من قبل المديرين في إدارة الصراع داخل المدارس تقوم على مجموعة من الأسس تؤدي إلى إيجاد بيئة ومناخ مؤسسي محفز على الصراع الحميد يسوده التعاون وبذل المزيد من العمل المنتج يعود بالنفع والفائدة على العاملين وعلى المنظمة.
- ٢- إعطاء دورات تدريبية عملية وعلى أرض الواقع في القيادة والاتصال وحسن الاستماع والعلاقات الإنسانية لمديرات المدارس الحكومية. تقديم برامج تدريبية أثناء الخدمة لتدريب المعلمات والمديرات على مهارات إدارة الصراع والتعامل معه.
- ٣- إجراء المزيد من البحوث في الصراع التنظيمي واستخدام أدوات أخرى في جمع البيانات كالملاحظة.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- بطاح، احمد. (٢٠٠٦): قضايا معاصرة في الادارة التربوية. عمان، الاردن: دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار حامد.
- الخضيري، محسن. (٢٠١٠): إدارة الصراع: كيفية امتلاك كامل الحيوية وامتلاك ضرورات البقاء فاعلاً في عالم اليوم، القاهرة، مصر: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٨): إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية.
- القيوتي، محمد. (٢٠٠٩): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٥. عمان، الأردن: دار وائل.
- العميان، محمود. (٢٠٠٨): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٤. عمان، الأردن: دار وائل.
- عوض، عامر. (٢٠٠٨): السلوك التنظيمي الإداري. عمان، الأردن: دار أسامه.
- المومني، واصل. (٢٠٠٦). المناخالتنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- هلال، محمد. (٢٠٠٧): مهارات إدارة الصراع. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار قرطبة للنشر والتوزيع.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Merriam, S. B. (1998): *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ratcliffe, W. L. (1983): Notions of validity in qualitative research methodology. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 5(2), 147-167.
- Tjosvold, D. (1997): Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. In C. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.). *Using conflict in organizations*. (pp. 23-38). London: SAGE Publications Ltd. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781446217016.n3>
- Krueger, Richard, A. (2000): *Focus Groups: Practical Guide for Applied Research*, 3rd Ed. California: Sage Publication.